

MIKÄ MOTIVOI MYYNTITYÖSSÄ?

Case: K-rauta Palokka

Eveliina Hämäläinen
Tiinaliisa Ojala

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012

Liiketalous
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tekijä(t) HÄMÄLÄINEN, Eveliina OJALA, Tiinaliisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 4.5.2012
	Sivumäärä 84	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi MIKÄ MOTIVOI MYYNTITYÖSSÄ? Case: K-rauta Palokka		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja KALLIOMAA, Sami		
Toimeksiantaja K-rauta Palokka		
<p>Tiivistelmä</p> <p>K-rauta Palokalle toimeksiantona tehdyn opinnäytetyön aiheena oli motivaatio myyntityössä. Työn tavoitteena oli tutkia, mitkä asiat motivoivat rautakaupan myyjiä. Haastattelututkimuksella selvitettiin mitkä tekijät vaikuttavat motivaatioon, sekä toimenpiteet, joilla motivaatiota voitaisiin vielä parantaa. Työn päämääränä oli luoda organisaation johdolle selkeä kuvaus myyjien motivaation tilasta sekä mahdollisista kehittämiskohteista.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui kahdesta pääteemasta: motivaatio ja myyntityö. Motivaation osalta kuvattiin sen syntytekijöitä, motivaatiota työelämässä sekä keskeisimpiä motivaatioteorioita. Myyntityön osuudessa kuvattiin myyntiprosessi soveltaen perinteistä edustaja-myyntimallia myymälä-ympäristöön.</p> <p>Työn empiirinen tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen. Tutkimusaineistoksi haasteltiin kolme kohdeorganisaation myyjää. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jonka kysymykset oli rakennettu tutkimuksen esitetyn teorian pohjalta. Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2012.</p> <p>Tärkeimmiksi työmotivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi tutkimuksessa nousivat työn haasteellisuus, riittävä vastuun saaminen sekä hyvä työilmapiiri. Tutkimus osoitti yrityksen työntekijöiden olevan hyvin motivoituneita työhönsä. Yrityksen johto ja osastopäälliköt voivat hyödyntää tutkimuksessa saatuja tietoja myyjien motivoitumisesta kehittäessään palkitsemisjärjestelmää ja kannustimia myyjille. Tutkimuksessa selvisi myös, että yksilö myyntikilpailuja enemmän myyjät motivoituvat yhteishenkeä nostattavista osastokohtaisista myyntitavoitteista</p>		
Avainsanat (asiasanat) myyntityö, motivaatio, markkinointiviestintä, teemahaastattelu, palvelu- ja myyntiprosessi		
Muut tiedot		

Author(s) HÄMÄLÄINEN, Eveliina OJALA, Tiinaliisa	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 04052012
	Pages 84	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (x)
Title WHAT MOTIVATES AT SALES WORK? Case: K-rauta Palokka		
Degree Programme Business administration		
Tutor(s) KALLIOMAA, Sami		
Assigned by K-rauta Palokka		
<p>Abstract</p> <p>The focus of this thesis was on motivation at sales work. The aim of the study was to find out what motivates employees at sales work in a hardware store and how their motivation can be developed and still improved. Theme interviews were used to explore what factors affect motivation and what measures should be taken to enhance the motivation. This was to result in a clear description of the current state of motivation among the sales persons and of the potential developmental targets for the use of the management.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consisted of two main themes: sales work and motivation. As for motivation, its background, motivation in working life and substantial motivation theories were defined. As for of sales work, the selling process in hardware store was discussed.</p> <p>The empirical section was made up of a qualitative case study. The target group of the inquiry was the sales persons of K-rauta Palokka who were interviewed. The structure of the theme interview was based on the theory part of the study. The interviews were conducted in January 2012.</p> <p>The results show that the personnel of the target organization were highly motivated. The most important motivation factors influencing the motivation of the employees was adequate responsibility given by the employer, challenges of work and the ambience of the work community. The management of the organization can exploit the knowledge of the motivational level of the sales persons generated by the study when developing the incentive system. Another result was that the sales persons are more motivated by department specific sales targets than by individual sales con-tests.</p>		
Keywords sales work, marketing communication, motivation, theme interview, service sales process		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	1
2	MYYNITYÖ OSANA MARKKINOINTIViestintää.....	6
2.1	Markkinointiviestintä.....	7
2.2	Myyntityö	7
2.3	Myyntiprosessi.....	12
3	TYÖSSÄ MOTIVOITUMINEN	20
3.1	Mitä motivaatio on?	22
3.2	Työmotivaatio.....	23
3.3	Motivaatioteoriat	33
3.4	Palkitseminen.....	41
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	50
4.1	Aineiston keruu.....	51
4.2	Haastatteluiden toteutus.....	52
4.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	54
5	TUTKIMUSTULOKSET	55
5.1	Vastaajat	56
5.2	Hyvä myyntityö on asiakkaan kokonaistarpeen täyttämistä.....	57
5.3	Myyjät ovat motivoituneita	61
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	70
	LÄHTEET	78
	LIITTEET	82
	Liite 1. Teemahaastattelu	82
	Liite 2. Hyvä myyntityö – mikä siihen vaikuttaa?	83
	Liite 3. Mikä K-raudan myyjää motivoi?	84

KUVIOT

KUVIO 1.	Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa.....	25
KUVIO 2.	Maslow'n tarvehierakiatasot.....	34
KUVIO 3.	Palkitsemisen kokonaisuus.....	43
KUVIO 4.	Aineeton palkitseminen.....	44

1 JOHDANTO

Ennen työtä tehtiin ennen kaikkea toimeentulon vuoksi ja sosiaalisen aseman ylläpitämisen tai parantamisen toivossa, mutta nyt siltä odotetaan saatavan paitsi toimeentulo, myös elämänsisältöä ja mahdollisuus toteuttaa itseään yksilönä. Työn rooli on viime vuosina muuttunut paljon. Ihmiset odottavat työltä yhä enemmän ja vastaavasti odotukset työntekijöitä kohtaan ovat usein korkealla. Myös kynnys vaihtaa työpaikkaa on huomattavasti alentunut, eikä palkka ole enää kaikki kaikessa. Erään vuonna 2011 tehdyn suomalaistutkimuksen mukaan kaksi kolmesta kansalaisesta pohtii vähintään kerran kuukaudessa motivaation riittävyyttä ja työpaikan vaihtoa harkitsee viikoittain jopa yli kolmannes alla 45-vuotiaista kokopäiväisistä työntekijöistä (Työmotivaatio hukassa kahdella kolmesta 2011). Monella työpaikalla joudutaan miettimään keinoja, joiden avulla hyvät ja osaavat työntekijät saadaan pidettyä työssä. Kun työ nähdään yhä suurempana osana itsensä toteuttamista ja odotukset työlle on kovat, työnantajilla on suuri haaste motivoida työntekijöitä sitoutumaan työhön ja yritykseen. (Perkka-Jortikka, 2008.)

Yritys lähettää jatkuvasti viestejä ympäristöönsä osin tiedostamattaan ja toisaalta pyrkien tietoisesti vaikuttamaan ihmisten mielikuviin yrityksestä tai sen tuotteista. Tärkeää on, että yritys tiedostaa tämän niin kutsutun markkinointiviestinnän merkityksen yrityksen menestyksessä ja pystyy riittävästi hallitsemaan ja ohjaamaan viestintäänsä haluttuun suuntaan. Markkinointiviestintä koostuu paitsi mainonnasta, menekinedistämistyöstä sekä suhde- ja tiedotustoiminnasta, myös henkilökohtaisesta myyntityöstä. Tämä opinnäytetyö keskittyy myyntityön osa-alueen kuvaamiseen ja erityisesti myyntityössä motivoitumiseen. Koska myyntityöllä yksittäisenä tekijänä on niin suuri merkitys yrityksen antamalle kokonaiskuvalle sekä sitä kautta menestykselle, on myyntityöhön panostaminen kannattava sijoitus. (Rope 2000, 277.) Hyvän myyntitekniikan hallitseminen ja myynnillisyyden merkitys korostuu nykyaikana ku-

luttajien ollessa yhä tietoisempia omista tarpeistaan ja haluistaan ja toisaalta myös tarjonnasta (Rubanovitsch & Aalto 2007, 12).

Vaikka teknisen prosessin hallinta on tärkeä myyjän itsensä sekä yrityksen menestyksen kannalta, ei se yksistään riitä pitkäjänteisessä työssä. Jokaisen myyjän takana on inhimillinen persoona, joka tarvitsee kannusteita ja yllykkeitä jaksakseen aloittaa aina uuden myyntiprosessin. On yksilöllistä, millä tavoin myyjä saadaan motivoitumaan myyntityöhön tai miten hän itse motivoi itseään. Jollekin motivaation lähteenä on puhtaasti työstä ja onnistumisesta saatu rahallinen korvaus, toisilla voi yhteisöltä saatu hyväksyntä tai esimerkiksi esimiehen sanallinen tunnustus toimia tehokkaimpana motivaattorina. Kun puhutaan myyjän myyntikäyttäytymisestä ja myyjän motivaatiosta, tyypillistä on kuvata myyntiedustajan toimintaa. Tämä opinnäytetyö keskittyy kuitenkin tutkimaan motivoitumista myyntityössä kohdeorganisaatiossa, jossa myynti tapahtuu myymälässä. Erona perinteiseen myyjä-malliin on myös se, että kohderyhmä ei ole provisio- vaan tunti- tai kuukausipalkkaisia.

Ihminen viettää suuren osan elämästään töitä tehden, ja siksi on tärkeää löytää oma paikkansa työyhteisössä sekä nähdä työn merkitys, oli se sitten millainen työ hyvänsä. Työn merkityksellisyyden löytäminen ja oivaltaminen, oman työn arvostus sekä tunne siitä, että on osa jotakin suurempaa, lisää yksilön työmotivaatiota. VTT: johtava tutkija filosofian maisteri Sirkka Heinonen käyttää työn merkityksestä kuvaavaa vertausta. ”Ihmiselle on tärkeää nähdä oman työn merkitys kokonaisuuden kannalta. Vanha tarina kertoo kolmesta kivenhakkaajasta, joista vain yksi oli onnellinen. Hän näki työnsä osana valtavan hienoa katedraalia.” Johtajalla on oma merkityksensä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta, mutta tärkeää on että jokainen työntekijä tuo siihen oman panoksensa, sillä hyvän työyhteisön rakentavat siinä työskentelevät ihmiset. (Työn rooli murroksessa 2005.)

Työmotivaatio on paljon kiinnostusta herättänyt tutkimusaihe, josta on tehty myös paljon erilaisia tutkimuksia. Opinnäytetyöt tai pro gradu – työt, joihin olemme opinnäytetyötä tehtäessä tutustuneet, käsittelevät ravintolahenkilökunnan, hoitohenkilöstön sekä kaupallisen alan työntekijöiden työmotivaatiota. Tutkimusongelman kannalta Sini Schildtin tekemä opinnäytetyö ”Henkilöstön motivaatio tuloksen tekemiseen” Mikkelin Hennes & Mauritz -myymälän henkilöstön motivaatiosta oli tutkimustamme lähimpänä. Schildtin tutkimuksessa tutkimuskohteena oli myymälämyyntityötä tekeviä henkilöitä kuten myös tässä tutkimuksessa. Opinnäytetyössä käytettävien tutkimusmenetelmien ja toteutuksen kannalta merkittävämpänä esimerkkinä pidämme Mervi Mustosen tekemää Kajaanin Mamsellin ateria- ja puhtaanapitopalvelujen vakituista henkilökuntaa koskevaa motivaatiotutkimusta ”Mikä meitä motivoi?”.

Työn tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyötutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä työntekijöitä motivoi myyntityössä. Haastattelututkimuksessa selvitetään, millaiseksi yrityksen myyjät kokevat motivaationsa tilan juuri nyt, minkä tekijöiden he näkevät vaikuttavan motivaatioon sekä millaisilla asioilla motivaatiota voitaisiin työyhteisössä vielä kehittää ja parantaa. Teemahaastattelun vastausten pohjalta pyritään muodostamaan mahdollisimman selkeä kokonaiskuva myyjien motivoitumisesta. Tutkijoiden henkilökohtaisena tavoitteena on tutkimusprosessin kautta lisätä ammatillista osaamista tutkimusaiheen piiristä sekä oppia kohderyhmän havainnoinnin kautta käytännön keinoja motivaation ylläpitämiseen ja lisäämiseen. Tutkimus pohjaa työntekijän omalle näkemykselle motivaatiosta ja motivoitumisesta, joten tutkimus toteutetaan mahdollisimman luonnollisissa olosuhteissa, jotta tutkittavien ääni saadaan mahdollisimman hyvin ja luotettavasti kuuluviin. Laadullinen tutkimus on Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2000, 203) mukaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytetään juuri kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää.

Työn rakenne ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyö etenee teoriasta käytäntöön. Alussa keskitytään kuvaamaan motivaation ja myyntityön teemoja teoreettisen viitekehyksen kautta pyrkimyksenä synnyttää lukijalle ymmärrys keskeisistä asioista sekä ikään kuin taustoittaa tuleva tutkimusosa. Teoreettisesta viitekehyksestä siirrytään käytännön tutkimukseen, jossa esitellään tutkimuksen kulkua, toteutusta sekä tuloksia. Tutkimusote sekä menetelmät kuvataan lyhyesti perusteluineen. Oma lukunsa on tutkimuksesta tehtyjä johtopäätöksiä sekä tutkijoiden omaa pohdintaa varten.

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu motivaation sekä myyntityön käsitteiden ympärille. Myyntityötä käsitellään tyypillisen myyntiprosessikuvauksen kautta myymälämyyntiä painottaen. Motivaatiota pyritään kuvaamaan mahdollisimman monipuolisesti, jotta sen osa-alueista syntyy selkeä kokonaisnäkemys. Koska työn empiirisessä osassa motivaatiota tutkitaan työpaikkaympäristössä, myös motivaation teoriaosuus keskittyy juuri työmotivaation kuvaamiseen. Osa tämän opinnäytetyön teoreettisesta viitekehystä koostuu motivaatiosta yleisellä tasolla sekä motivaation syntytekijöistä. Motivaatioon läheisesti liittyvät työasenne, sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät kuvataan myös. Opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellään lyhyesti kaikki tärkeimmät motivaatioteoriat, joiden ajatuksia on hyödynnetty haastattelurungon rakentamisessa. Tutkimustuloksia parhaiten kuvaavaksi motivaatioteoriaksi nousi Clayton Alderferin ERG- teoria, joka nostaa esille samaan aikaan aktivoituvat toimeentulo-, kasvu- ja vuorovaikutustarpeet.

Työmotivaatio muodostuu työn luonteesta, palkkiojärjestelmästä sekä yksilöllisistä tarpeista. Kuten käyttäytyminen yleensä, työkäyttäytyminen suuntaa jotakin päämäärää kohden. Työmotivaatiota taso ja kesto vaihtelevat päivän ja työtehtävän mukaan, mutta koska työmotivaatio vaikuttaa pitkällä aikavälillä työntekijöiden hyvinvointiin, on tärkeä kokea työn merkityksellisyys. Hyvin motivoitunut työntekijä on yritykselle ehdoton etu. Motivaatio vaikuttaa työsuorituksen laatuun sekä työn tehokkuuteen. Motivaatio rakentuu sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä. Sisäisistä tekijöistä puhutaan silloin kun työntekijä motivoituu työn tekemisestä itsestään tai

onnistumisesta työssä. Vastaavasti jos motivoituminen nojaa työstä saatuihin palkkioihin, ovat kyseessä ulkoiset motivaatiotekijät.

Teoreettinen viitekehys rakentuu myös yleisimmistä myyntityön teemoista. Myynnin prosessikuvaus on esitelty soveltaen perinteistä prosessimallia myymälämyyntiin. Kohdeyrityksessä tapahtuvan myyntiprosessin luonteen vuoksi jätetään pois myymäläympäristöön sopimattomat kohdat pohdittaessa syvällisemmin prosessin vaiheita. Myyntityö on muuttunut viime vuosina yhä palvelevampaan suuntaan, mikä on asettanut myyjille uudenlaisia haasteita. Kilpailua on paljon, ja kuluttajat ovat oppineet saamaan ja vaatimaan palvelua pelkän ostamisen sijaan. Myyntityön ja asiakaspalvelun raja onkin usein häilyvä ja etenkin kun tutkimuskohteessa myyntityö tapahtuu myymäläympäristössä koetaan tarpeelliseksi esitellä tätä myyntityön ja asiakaspalvelun yhteyttä jo empiriaosuudessa.

Kohdeorganisaatio

Rautakesko on kansainvälinen palveluyritys, joka toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Rautakeskon toiminta keskittyy rakentamisen, kodin kunnostamisen ja sisustamisen vähittäiskauppaan. Suomessa kaikkia kauppiaita johtaa rauta- ja maatalouskauppiat, ja tällöin Rautakeskon tehtäväksi jää kehittää keskitettyjä ketjuvalikoimia, ostoja ja logistiikkaa sekä kehittää ketjukonsepteja ja kauppapaikka verkostoja. (Rautakauppa 2012.)

Keskon oman sekä Rasi Oy:n arvion mukaan markkinaosuus rautakauppatoiminnassa Suomessa oli 38 % vuonna 2011. Pääkilpailijoita ovat Starkki, Kodin Terra, S-rauta, Agrimarket sekä Bauhaus. Maataloustarvikekaupassa Suomessa markkinaosuus vuonna 2011 oli 25 % Keskon oman arvion mukaan ja suurimpina kilpailijoina nimettiin Agrimarket ja Yrittäjien Maatalous (YRMA). (Markkinaosuudet ja kilpailijat 2012.)

Vuonna 2010 avattu K-rauta Palokka on uuden konseptin mukainen monipuolinen rautakauppa. Kuten muutkin K-raudat, myös K-rauta Palokka tarjoaa laajat tuotevalikoimat rakentajille, remontoijille sekä ammattiasiakkaille. Osastoittain jaettu myymälä sisältää sisustus-, rakennus- ja lvi-, pienrauta- sekä piha- ja puutarhaosaston. Ensimmäinen kertaa samoissa tiloissa toimii myös K-maatalous. Laajan tuotevalikoiman lisäksi K-rauta tarjoaa myös suunnittelu- ja asennuspalveluja. (Järvikylä 2010, 34.)

Kauppiaina K-rauta Palokassa toimivat Minna ja Jussi Perälä. Ennen kyseisen myymälän avaamista he toimivat Seppälässä sijainneen Rautian kauppiaina kuusi vuotta. Muutos Rautiasta K-raudaksi oli suuri, sillä jo kaupan neliömäärä kasvoi noin 2000 neliön tiloista noin 12 600 neliöön. Perälän suvulla on pitkät perinteet takana kauppanalalla; ensimmäinen kauppa avautui Toivakassa vuonna 1875, ja Jussi Perälän onkin jo viidennen polven kauppias. K-rauta Palokassa työskentelee noin 40 työntekijää kauppiaiden lisäksi. Henkilökunnan määrä nousee lähemmäs kuuttakymmentä kausittain. Suurin osa henkilökunnasta on myyjiä, mutta henkilökuntaan kuuluu myös varastomiehiä, toimistotyöntekijöitä sekä osastopäälliköitä. (Järvikylä 2009, 8.)

2 MYYNTITYÖ OSANA MARKKINOINTIViestintää

Henkilökohtainen myyntityö on osa markkinointiviestintää. Myyntityö onkin hyvin tärkeä yrityksen imagon luonnissa ja ylläpitämisessä. Myyntihenkilöstöön kannattaa yrityksessä panostaa, sillä se edustaa suoraan yritystä. Asiakkaalle jää mieleen usein kokemus yksittäisestä myyntitilanteesta ja tämän mielikuvan kautta hän muodostaa käsityksen koko yrityksestä. Yhtenä tärkeänä markkinoinnin kilpailukeinona pidetäänkin hyvää henkilöstöä.

2.1 Markkinointiviestintä

Rope (2000, 277) ryhmittelee markkinointiviestinnän keinot neljään osatekijään; mainontaan, henkilökohtaiseen myyntityöhön, suhde- ja tiedotustoimintaan sekä menekinedistämiseen. Jotta markkinointiviestintä olisi mahdollisimman tehokasta, on erilaisten keinojen ja niiden tuomien mahdollisuuksien tunteminen erittäin tärkeää, jotta niitä osataan käyttää oikealla tavalla. Yritys viestii koko ajan muun muassa nimellään, sijainnillaan, ulkonäöllään, tuotteillaan ja hinnoillaan. Vaikkei yrityksellä olisi minkäänlaista viestintäsuunnitelmaa, tapahtuu viestintää koko ajan ja organisaation tulee olla tietoinen siitä, millaista viestiä se ympäristöönsä lähettää. Markkinointiviestintä ei ole mitä tahansa viestintää, vaan sen avulla pyritään aina tietoisesti vaikuttamaan. (Rope 2000, 277; Vuokko 2003, 11.)

Markkinointiviestintää tarvitaan kaikessa markkinoinnissa, niin business- kuin kuluttajamarkkinoinnissakin. Siitä on suuri apu, kun puhutaan tuotteiden tai asioiden markkinoinnista tai uusien tuotteiden lanseeraamisesta. Markkinointiviestinnän tarkoituksena on luoda yhteinen käsitys halutusta tuotteesta tai organisaatiosta. Markkinointiviestinnän avulla halutaan vaikuttaa niihin tietoihin ja käsityksiin, jotka ovat oleellisia eri sidosryhmien käyttämiselle yritystä kohtaan. Yrityksen tulee saada sisällytettyä markkinointiviestintäänsä kaikki ne elementit, jotka tuottavat positiivisuutta yrityksen markkinoinnin tuloksellisuuteen. (Vuokko 2003, 12, 17–18.)

2.2 Myyntityö

Myyntitilanteita voidaan jaotella sen mukaan, mitä tuotteita myydään ja ketkä ovat asiakkaina tai myyjinä. Myyntityö voidaankin jaotella myymälä- ja toimipaikkamyyn- tiin, puhelinmyyntiin sekä kenttämyyntiin. Myymälämyynnissä myyjän ei tarvitse

etsiä asiakkaitaan, vaan he tulevat liikkeeseen mainonnan, suosittelun tai aikaisempien kokemustensa perusteella. Tällöin myyjän tehtävänä on palvella asiakasta hyvin, auttaa häntä löytämään sopiva tuote ja saada aikaan kaupat. Myyjiä tarvitaan myös itsepalvelun periaatteella toimivissa kaupoissa, kun esimerkiksi asiakkaat etsivät haluamaansa tuotetta tai tarvitsevat neuvoja tai lisätietoja ostopäätöksen tueksi. (Bergström & Leppänen 2010, 218.)

Puhelinmyynnissä yritys myy puhelimitse tuotteitaan joko toisille yrityksille tai kuluttajille. Se onkin suosittu myyntitapa yritysmarkkinoinnissa, vaikka tavallisesti se on tarkoitettu tukemaan muuta markkinointia. Puhelinmyynti voi olla aktiivista, jolloin myyjä soittaa asiakkaille ja pyrkii myymään heille. Toinen puhelinmyynnin muoto on passiivinen, jolloin asiakas soittaa yritykseen ja tekee tilauksen tai tiedustelun. Kenttämyynnissä myyjä etsii jatkuvasti uusia asiakkaita ja samalla hoitaa nykyisiä asiakassuhteitaan yhteydenottojen ja käyntien avulla. Kaupanteko tällöin voi kestää kauan, ja myyjä voikin olla asiakkaaseen yhteydessä monta kertaa. (Mts. 218–219.)

Myyntityö on ihmisten välistä vuorovaikutusta, ja parhaimmillaan asiakas saa, mitä haluaa ja tarvitsee, ja yritys saa myyntiä ja pitkäkestoisia asiakassuhteita. Nykyään lähes kaikki on muuttunut myynniksi; nykyisin potilasta ja opiskelijaakin kutsutaan asiakkaaksi. Siltikään moni ei koe olevansa myyjä. Väitetään, että myyntitaito olisi synnynnäinen ominaisuus. Käytännössä sitä voidaan kuitenkin pitää tekniikkalajina, jonka voi oppia periaatteessa kuka tahansa. Myyntityö vaatii luovuutta, hyviä vuorovaikutustaitoja ja palveluhenkisyttä, stressinsietokykyä ja jatkuvaa uuden oppimista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 10; Vahvaselkä 2004, 16.)

Hyvän myyntitekniikan hallitseminen ja myynnilisyyden merkitys korostuvat nykyään kuluttajien ollessa yhä tietoisempia omista tarpeistaan ja haluistaan ja toisaalta myös tarjonnasta. Kun markkinoilla on paljon samoja tuotteita tai palveluita tarjoavia

yrittäjiä, myyjältä vaaditaan erinomaista palvelua, jotta kilpailijoista voidaan erottua. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 12.) Vahvaselän (2004, 28) mukaan myyjältä vaaditaan neljä perusominaisuutta: asiakaslähtöistä ajattelu- ja toimintatapaa, asiantuntevuutta, tuloksellisuutta ja myyntitaitoa sekä hyviä tiimityöskentely- ja vuorovaikutustaitoja. Kun myyjä osaa asiansa ja osoittaa asiakkaalleen asiantuntemusta, hän herättää asiakkaassa suurta luottamusta. Toki tietynlainen persoonallisuus ja sosiaalisuus ovat positiivisia ominaisuuksia myyntityössä työskentelevälle.

Kairisto-Mertasen väitöskirja kertoo menestyvistä automyyjistä. Kairisto-Mertanen (2003, 3) kirjoittaa väitöskirjansa esipuheessa siitä, kuinka hänen käsityksensä myyjästä muuttui väitöskirjan myötä. Ennen hän piti myyjiä erittäin puheliaina seurapiirien keskiöissä viihtyvinä henkilöinä, mutta huomasi, että myyntityössä hyvin pärjanneet omaavatkin muun muassa erinomaiset kuuntelutaidot, kyvyn asettua asiakkaan asemaan ja rohkeuden viedä kauppa päätökseensä. (Kairisto-Mertanen 2003, 3.) Altmann (2002, 38) korostaa, että myyjän on tärkeää uskoa itseensä ja tuotteeseen sekä tuotteen asiakkaalle tuomaan hyötyyn.

Vaikka myyntityö on nykypäivänä mitä monimuotoisinta, myyjän tulee osata myös priorisoida työaikansa. Työtehtäviin myynnin lisäksi voi kuulua tuotteiden tilaamista, järjestelyä, logistiikkaa ja hinnoittelua. Nykyään myynti- ja asiakaspalvelutilanteissa ongelmaksi muodostuukin useimmiten kiire ja palveluhenkilökunnan vähyys. Kiire haittaa kuuntelua ja intensiivistä paneutumista asiakkaan asiaan. Myyjän tulee silti muistaa, että myyminen on kaikkein tärkeintä, ja vasta sitten tulevat muut asiat. (Jokinen, Heinämaa & Laukkonen 2000, 245; Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 22.)

Myyntitavoitteellinen asiakaspalvelu

Kaikessa liiketoiminnassa tulee muistaa, että asiakas on yrityksen toiminnan tärkein kohde. Ilman asiakasta ei yritys voi olla tuottava. Asiakkaan tyytyväisyys, suhde asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä ja sen tuomat hyödyt kertovat siitä, että asiakas tulee yhä uudelleen asioimaan liikkeeseen ja varmistaa näin omalla toiminnallaan liiketoiminnan tuloksellisen jatkumisen. Sanotaan, että suomalainen on asiakkaana haastava, sillä hän ei anna välttämättä selvää myönteistä tai kielteistä palautetta. Tämän vuoksi asiakaspalvelijan ja myyjän tärkeänä ominaisuutena pidetään ihmis-
tuntemusta, jotta hän pystyy aistimaan asiakkaan tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden. Varsinkin ensimmäisellä asioimiskerralla asiakkaat ostavat lähinnä odotustensa perusteella, kun taas sitä seuraaviin ostoihin vaikuttavat palveluodotukset ja kokemukset. Jotta pitkäaikaisia kanta-asiakassuhteita saataisiin syntymään, on palvelun oltava jatkuvasti parempaa. (Jokinen ym. 2000, 222; Lahtinen & Isoviita 1994, 5.)

Kulutushyödykkeiden myyntityö ja asiakaspalvelu kävelevät käsi kädessä, eikä niitä voi lähteä erittelemään; palvelu- ja myyntikulttuuri ovat sulautuneet toisiinsa. Myyjä-nimikkeen takana työskentelevä henkilö voi kokea olevansa asiakaspalvelija, ja tämä toimii myös toisin päin. Asiakkaat ovat tänä päivänä yhä valistuneempia ja hintatietoisempia ostajia. Asiakkailla on vähän aikaa, joten he arvostavat asioiden mukavuutta ja odottavat laadukasta palvelua kohtuullisessa ajassa. Nykypäivänä yhä kovenevammassa kilpailutilanteessa jokaisella yrityksellä on kilpailijoita katsomatta paikkakuntaan tai tuotteeseen, jotka tarjoavat joko täsmälleen samanlaisia tai samankaltaisia tuotteita. Mikäli tuotteessa tai hinnoissa ei ole suuria eroja, valintaperusteeksi nousevat yrityksen maine ja asiakaspalvelun laatu. Yritykset, jonka myyjät hallitsevat kokonaisvaltaisen myyntitavan ja asiakaspalvelun parhaiten, menestyvät. Asiakaspalvelun merkitys korostuu yhä enenemissä määrin, sillä jatkuva hintatarjouksilla kilpaileminen syö yrityksen katetta ja kannattavuutta, kun taas hyvän asiakas-

palvelun avulla voidaan myydä enemmän ja arvokkaimpia tuotteita. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 16, 26; Aarnikoivu 2005, 21; Kotler 1999,6.)

Asiakaspalvelun tarkoituksena on yrityksen kannattavuuden ja tuottavuuden parantaminen, kilpailukyvyn edistäminen ja parhaimmillaan toimivan ja ylivertaisen kilpailuedun löytäminen. Asiakkaan arvostaminen on liiketoiminnassa kahden kauppa, jossa niin asiakas kuin yrityskin hyötyvät. Yrityksen kannalta tämä on tärkeää, koska kuten edellä mainittiin, tyytyväinen asiakas ostaa uudelleen ja mahdollistaa näin liiketoiminnan jatkumisen. Eräs määritelmä palvelulle on seuraava: ”Palvelu merkitsee sitä, että asetat juuri sillä hetkellä toisen ihmisen oman etusi edelle”. Jos tuote on kunnossa, sitä on varastossa, se on oikein hinnoiteltu ja asiakas on saatu sen luo, voi taitamaton myyjä tuhota koko kaupan. Asiakkaan palveleminen on liiketoiminnassa viimeinen ja ratkaisevin tekijä. Jos palvelutapahtuma menee pieleen, voi tavara jäädä hyllylle, eikä asiakas enää välttämättä koskaan palaa takaisin myymälään. Huono palvelu karkottaa asiakkaat ja voi tuhota yrityksestä vuosikausia rakennettua myönteistä mielikuvaa. (Lundberg & Töytäri 2010, 31–32; Aarnikoivu 2005, 14.)

Myyjä

Nykyään korostuu myyjä ja ostaja -asetelman sijaan yrityksen ja asiakkaan välinen kumppanuussuhde. Tulevaisuudessa asiakaskeskeisyys ei ole enää yrityksen valinta, vaan selviytymisen edellytys. Jotta yritys olisi tuottava, tulee yrityksen johdon pitää huolta siitä, että resurssit ovat kunnossa. Jos palveluhenkilökuntaa ei ole tarpeeksi, ei kaikkia asiakkaitakaan ehditä palvella. Asiakkaat eivät ole enää niin uskollisia yrityksille kuin ennen, joten myyjä ei voi luottaa siihen, että häneltä kerran ostanut asiakas ostaisi toistamiseen ainoastaan tutun myyjän takia. Jos asiakas kokee, että palvelu toisessa yrityksessä on parempaa, hän hakeutuu asioimaan sinne. Sen vuoksi perinteisistä tuotokeskeisistä strategioista pitää osata päästää irti, sillä olipa tuote tai palvelu kuinka korkeatasoinen hyvänsä, jokaisen yrityksen toiminnan kulmakivinä tulee

olla erinomainen asiakaspalvelu ja myyjän oikein suorittama myyntiprosessi. (Lundberg & Töytäri 2010, 33; Aarnikoivu 2005, 14; Rubanovitsch & Aalto 2005, 16–19.)

2.3 Myyntiprosessi

Asiakkaan ja myyjän neuvottelua kutsutaan myyntiprosessiksi. Toisin sanoen myyntiprosessi on tiettyjen myyntitilanteeseen kuuluvien rutiinitoimenpiteiden ketju. Taitava myyjä on ajan hermoilla koko myyntiprosessin ajan ja tietää missä myyntiprosessin vaiheessa hän milloinkin on ja hallitsee sen. Sanotaan, että korkea- ja tasalaatuinen myyntiprosessi on avain asiakastyytyväisyyteen. Kun myyntiprosessi suoritetaan hyvin alusta loppuun, luodaan samalla myös edellytykset jatkomyynnille. Hyvä myyjä paitsi käy myyntiprosessin teknisesti lävitse, myös ratkaisee asiakkaan ongelmat kokonaisvaltaisesti. Myyntiprosessin hyvän hallinnan avulla voidaan välttyä siitä, että kilpailu muodostuu vain hintakilpailuksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 13, 30.)

Myyntiprosessin vaiheiden määrä ja kunkin myyntiprosessin vaiheen pituus on riippuvainen siitä, onko kyseessä b-to-c, kulutushyödykemyyntiä vai b-to-b, ratkaisumyyntiä. Kulutushyödykemyynissä myyntiprosessi harvoin on niin pitkä ja monivaiheinen, mitä se ratkaisumyynissä on. Ratkaisumyynissä koko myyntiprosessin pituus vaihtelee muutamasta kuukaudesta vuosiin, kun kuluttajapuolen myyntiprosessin pituus voidaan laskea minuuteissa ja tunneissa. (Roune & Joki-Korpela 2008, 12; Lahtinen & Isoviita 1994, 17; Rubanovitsch & Aalto 2005, 38.)

Myyntiprosessia voidaan kuvata monella eri tapaa. Pääpiirteittäin kaikki myyntiprosessimallit sisältävät samat peruselementit, vaikka eri asiantuntijat korostavatkin näkemyksissään myyntiprosessin eri osia. Seuraavaksi on esitelty Rubanovitschin ja Aallon (2005, 38) kuvailema 16-askeleinen myyntiprosessi, johon on koottu niin myynti- kuin palveluosaamisesta koostuvat osa-alueet.

1. Ennakkovalmistautuminen
2. Kontaktinotto, asiakkaan kohtaaminen ja huomioiminen
3. Tarvekartoitus
4. Tuotetuntemus ja lyhyt yritysesittely
5. Hyötyjen esittely, perusteleminen
6. Vaihtoehtojen tarjoaminen
7. Vastaväitteiden käsittely
8. Asiakkaan aktivoiminen
9. Ratkaisun ehdottaminen
10. Päätöksen pyytäminen
11. ”Ei:n” taklaaminen ja hintaneuvottelu
12. Kaupan päättäminen
13. Sopimuksen solmiminen ja ehtojen läpikäynti
14. Lisämyynti /myös sivu 74.)
15. Asiakaskohtaamisen päättäminen ja lopputervehdys
16. Seuranta ja jälkihoito

Ennakkovalmistautuminen

Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe on myynnin ennakkovalmistelut. Kun myyntikeskustelu alkaa, on myyjän keskityttävä täysin asiakkaan palvelemiseen ja myyntityöhön, joten myynnin ennakkovalmistelujen pitää olla tehty. Asiakkaan tulee tuntea, että ammattitaitoinen myyjä on valmistautunut myymään juuri hänelle, ja tätä kautta tuntea itsensä tärkeäksi. Vuorovaikutteinen asiakassuhde lähtee jo myynnin suunnittelusta. Kun asiakas tulee myymälään tai etsii yrityksen verkkosivuston, on myynnin eteen tehty jo paljon. Tuotteiden mainonta ja markkinointi, sijainti myymälässä tai henkilökunnan koulutus ovat vain osa myyntikeskusteluun valmistautumista.

Kaikki ennakkovalmistelut ovat silti turhia, ellei asiakasta palvella itse liikkeessä tai myymälässä ja saada häntä lopuksi tekemään ostopäätöstä. (Pekkarinen ym. 2006, 19–21.)

Asiakkaan kohtaaminen

Asiakkaan saapuessa ensimmäiset ja poistuessa viimeiset sekunnit ovat kriittisiä hetkiä, sillä niillä on suuri vaikutus asiakkaalle jäävään mielikuvaan palvelutapahtumasta. Varsinkin kuluttajakaupassa on tärkeää, että asiakas kokee itsensä tervetulleeksi heti astuessaan liikkeeseen. Jos hänen saapumiseensa ei reagoida, hän saattaa ajatella, ettei hän ole tervetullut liikkeeseen tai että häntä pidetään itsestäänselvyytenä. Jos saapumisvaihe laiminlyödään tietoisesti, se antaa huonon kuvan koko yrityksestä. Pienet eleet riittävät hyvän ensivaikutelman antamiseen: asiakkaan huomaaminen, ystävällinen katsekontakti ja ainakin nyökkäys. (Jokinen ym. 2000, 243–244; Rubanovitsch & Aalto 2005, 60–61.)

Varsinkin suurissa myymälöissä asiakas voi joutua hetken odottamaan vuoroaan. On tärkeää, että näihin tilanteisiin olisi varauduttu yrityksessä. Mikäli palvelupisteissä ei ole vuoronumerolaitetta, tulee myyjien tai asiakaspalvelijoiden huolehtia toisella keinoin asiakkaiden palvelemisesta oikeassa järjestyksessä. Asiakkaatkin pystytään pitämään rauhallisempina odotustilanteissa, kun palveluhenkilökunta pysyy itse rauhallisena, pitää katsekontaktia jonottajiin ja palvelee jokaista asiakasta hyvin, mutta ripeästi. (Jokinen ym. 2000, 244.)

Monesti myyjä kuulee asiakkaan ”vain katselevan”. Tällöin myyjän on hyvä kysyä, mikä sai asiakkaan tulemaan liikkeeseen, sillä asiakkaan antama vastaus sisältää myyjälle arvokasta tietoa. Jos asiakkaan tulemiseen kauppaan on perusteena suositus, on myyjän helpompi saada myytyä asiakkaalle hänen tarvitsemansa tuote jo samalla käynnillä. Monesti asiakkaat tulevat liikkeeseen mainoksen perusteella asioimaan.

Myyjien pitää olla tietoisia mitä tuotteita lehdissä tai televisioissa parhaillaan mainostetaan, sillä myyjän tietämättömyys näissä asioissa ei luo asiakkaalle hyvää kuvaa palvelusta. Ensikohtaamisen ja koko myyntiprosessin on oltava onnistunut, kun tavoitellaan pitkäaikaista asiakassuhdetta. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 62 – 64.)

Tarvekartoitus

Myyntikeskustelun alkaessa pyritään myönteisen ilmapiirin luomiseen sekä asiakkaan tarpeiden ja odotusten selvittämiseen. Tällöin myyjä ei ensisijaisesti saa ajatella myyntiä vaan ottaa selvää, millaisen ihmisen kanssa on parhaillaan tekemisissä ja hienovaraisesti kartoittaa asiakkaan tarpeet. Tarvekartoituksessa avoimien kysymysten tarkoituksena on saada asiakas vastaamaan niihin useammalla kuin yhdellä sanalla ja kertomaan tarpeistaan enemmän, jotta saadaan selville millainen tuote, palvelu tai palvelupaketti ratkaisee asiakkaan ongelman ja millaisia hyötyjä asiakas arvostaa. Myyjän tulee seurata asiakkaan reaktioita, kuunnella asiakasta ja tehdä hänelle täsmäntäviä kysymyksiä saadakseen selville, mihin asiakas pyrkii. Asiakas viestii koko ajan puhuessaan, miten juuri hänelle kannattaa tuotteen tai palvelun esittely suorittaa. (Jokinen ym. 2000, 244.)

Tarvekartoituksen tekemisessä on siis tietyt tavoitteet. Hyvin tehty järjestelmällinen tarvekartoitus antaa myös edun myyjälle; se kääntää huomion pois hinnoista ja niiden vertailusta sekä auttaa asiakasta erittelemään tarpeensa. Kun asiakaskin ymmärtää kokonaistilanteensa, on sopivan tuotteen tai palvelun myyminen helpompaa. Liian usein myyjä ottaa passiivisen roolin ja jättää kysymysten asettelun asiakkaan harteille ja pysyttelee vaiti asiakkaan pohtiessa, mihin vaihtoehtoon päätyisi. Tarvekartoituksen laiminlyömisessä voi vaarana olla myös asiakkaalle sopimattoman tai väärän tuotteen myyminen. Se jos mikä on kohtalokasta asiakassuhteen luottamukselle ja jatkumiselle. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 68–70.)

Ratkaisun esittely

Kun asiakkaan tarpeet ovat tulleet selville, tulee myyjän esiteltäessä ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Ratkaisujen esittelyssä on hyvä käyttää tietynlaista logiikkaa. Yksi niistä on Ylhäältä Alas -myynti. Sillä tarkoitetaan, että hyötyjä esitellessä lähdetään ensin esittelemään asiakkaalle laadukkainta ja kattavinta ratkaisua ja liikutaan tarvittaessa valikoiman yläpäästä alaspäin. On myös psykologisesti helpompaa lähteä esittelemään arvokkaimmasta tuotteesta edullisempaan päin, kuin kivuta hinnassa ylöspäin kohti arvokkaampia vaihtoehtoja. Myyjän tulee antaa mahdollisuus kaikille asiakkailleen ostaa parasta, eikä kyseenalaistaa, onko asiakas valikoiman arvokkaimpien tuotteiden arvoinen. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 84–85.)

Tuotetuntemuksella tarkoitetaan sitä, että myyjä osaa vertailla eri vaihtoehtoja asiakkaalle. Vertailemalla myynnissä olevia tuotteita niin hinnan, kuin muidenkin ominaisuuksien suhteen pystytään asiakkaalle löytämään sopivin ratkaisu. Ratkaisuehdotusta esiteltäessä myyjän tulee välttää pelkkien tuoteominaisuuksien ja faktojen luulemista ja keskittyä enemmän asiakkaalle tuotavien hyötyjen esille tuomiseen. Useimmiten tuotteen tuomat hyödyt ovat painoarvoltaan tärkeitä, ja silloin päädytään ostamaan tuote. Hyödyn merkitys kasvaa asiakkaalle, jos myyjä pystyy osoittamaan niitä omassa tuotteessaan enemmän kuin kilpailijan tuotteessa. (Pekkarinen ym. 2006, 11; Jokinen ym. 2000, 245.)

Vastaväitteet ja niiden käsittely

Asiakkaan esittämät vastaväitteet kuuluvat olennaisena osana myyntikeskusteluun, eikä myyjän tule pelätä tai pitää niitä suoranaista myyntitilanteen päättävänä tekijänä. Vastaväitteiden esittämiseen voi olla monia eri syitä; jotkut asiakkaat esittävät niitä vain periaatteesta mutta toiset esittävät niitä vain testatakseen myyjää ja hänen ammattitaitoaan. Vastaväitteitä esittämällä voidaan yrittää saada myös tuotteita tai palveluita edullisemmin; tällöin tuotetta vähätellään ja vertaillaan kilpailijan tuotteeseen. Vaikka kilpailijoista ja heidän tuotteistaan tulee puhetta asiakkaan kanssa, ei myyjän tule lähteä parantelemaan asemiaan haukkumalla kilpailijoitaan. Vastaväit-

teet voivat olla myös asiakkaan ostohaluttomuutta tai tietämättömyyttä tuotteesta. Myyjällä on tärkeä rooli tunnistaa vastaväitteiden syntymisen syy, jollei asiakas ilmaise sitä selkeästi. (Jokinen ym. 2000, 245–246; Vuorio 2008, 120.)

Valitettavan monissa tapauksissa myyjä itse voi olla syypää vastaväitteiden syntymiseen. Tällöin esimerkiksi tuotteen tuomat hyödyt on kerrottu vajavaisesti tai asiakkaan kuunteleminen on unohtunut. Jotta myyntitilanne ei loppuisi vastaväitteisiin, tulee myyjä olla valmistautunut niiden käsittelyyn suunnittelemalla etukäteen perusteluita vastaväitteiden kumoamiseen. Siltikään asiakaskohtaamisessa myyjän ei pidä yrittää tietoisesti ennakoida tai arvailla mahdollisia tulevia vastaväitteitä, vaan keskittyä täysin siihen myyntiprosessin vaiheeseen, joka on parhaillaan meneillään. (Jokinen ym. 2000, 246; Vuorio 2008, 121; Rubanovitsch & Aalto 2005, 99.)

Vastaväitteet voidaan ymmärtää myös hyväksi asiaksi. Asiakkaan esittäessä kielteisiä kommentteja hän osoittaa olevansa kiinnostunut asiasta jollain tasolla ja myyjä on pystynyt vaikuttamaan hänen tunteisiinsa. Täysin välinpitämätön asiakas ei esitä vastaväitteitä ja useimmiten ei suostu kauppohinkaan. Myyjän tulee muistaa, että vastaväite on tilaisuus saada asiakas vakuuttuneeksi ja solmimaan kauppa, eikä suinkaan myyntiprosessin katkeamiseen liittyvä elementti. (Vuorio 2008, 120–121; Rubanovitsch ym. 2005, 99.)

Vastaväitteiden käsittelyssä on käytössä eri tapoja. Myyjä valitsee tavan sen mukaan, missä vaiheessa myyntiprosessia kullakin hetkellä ollaan. Myyjä voi siirtää vastaväitettä myöhemmin käsiteltäväksi, sillä kun asiakas kuulee tuotteesta ja sen tuomista hyödyistä enemmän, saattaa vastaväite laimentua ja jopa unohtua kokonaan. Myyjä voi esittää asiakkaalle myös vastakysymyksiä. Tällöin hän pelaa itselleen aikaa, mutta myös näin ollen kehottaa asiakasta kertomaan ajatuksiaan, jolloin myyjä voi myydä oikeilla argumenteilla tuotetta. Myyjän tehtävänä on viedä myyntiprosessia määrä-

tietoisesti eteenpäin, eikä osallistua asiakkaan ostoprosessiin. (Vuorio 2008, 123–126; Rubanovitsch & Aalto 2005, 102.)

Kaupan päättäminen

Myyntikeskustelussa on yksi tavoite, kaupan päättäminen, eli se, että asiakas hyväksyy myyjän tekemän tarjouksen ja tekee ostopäätöksen. Jotta kaupan päättäminen olisi helpompaa, on myyjän pitänyt panostaa myyntiprosessin alkuun, jolloin tarkoituksellisuus ja hyötyjen esittely on tehty. Tällöin myyjän on helpompi suositella asiakkaalle hänen tarpeitaan vastaavat tuotteet. Asiakas odottaa myyjältä tukea ostopäätökselleen, ja yksi myyjän tehtävistä onkin sen tekeminen helpoksi asiakkaalle. Moni asiakaskohtaaminen päättyy siihen, että asiakas olisi ollut valmis ostamaan, mutta myyjä ei ole pyytänyt heiltä ostopäätöstä. (Jokinen ym. 2000, 246; Rubanovitsch & Aalto 2005, 103, 105.)

Yksiselitteistä ajankohtaa kaupan päättämiseksi ei ole, vaan myyjän tulee ehdottaa kaupan päättämistä, kun huomaa asiakkaassa ostohalukkuutta. Yleensä tällöin tuote on esitelty, vastaväitteet käsitelty ja lopullinen hinta esitetty. Kuten edellä mainittiin, ei ole olemassa yhtä ja oikeaa ajankohtaa kaupan päättämiseksi, joten asiakas voi osoittaa selkeitä ostosignaaleja jo aiemmissa asiakaskohtaamisen vaiheissa. Tällöin myyjä voi testata mahdollisuuksiaan kaupan päättämiseen tiedustelemalla esimerkiksi sopivaa toimitusajankohtaa. (Pekkarinen ym. 2006, 78; Rubanovitsch & Aalto 2005, 111.)

Kaupan päättäminen on asiakkaan rohkaisua ostamaan, ei tuotteen väkinäistä tyrkyttämistä. On tärkeää saada kaupat tehtyä jo ensikohtaamisella. Jos asiakasta ei onnistuta sitouttamaan ja kauppa jää tekemättä, se luo omat riskinsä. Asiakas voi mennä

kilpailijalle, hänen mielenkiintonsa vähenee alkuinnostuksen jälkeen, hän unohtaa myyjän kertomia asioita tai luopuu hankinnasta kokonaan. Jos ensitapaamisella ei tule kauppvoja, myyjän tulee sopia uudesta tapaamisajankohdasta tai sopivasta ajan- kohdasta, jolloin myyjä voi ottaa asiakkaaseen yhteyttä. (Pekkarinen ym. 2006, 86; Rubanovitsch & Aalto 2005, 111.)

Kaupan päättäminen on asiakaskohtaamisen huipentuma, mutta silti kaupan päät- tämiskysymys on monelle huippumyymäksi tituleeratulle myyjällekin vaikea esittää. Jotta hyvin suoritetusta tarvekartoituksesta ja hyötyjen esittelystä olisi myyjälle hyö- tyä, ei hän voi laiminlyödä kaupan päättämistä. Jos myyjän pelkää kieltävää vastaus- ta, hän tekee yleensä virheen puhuessaan ratkaisevan kysymyksen päälle, esimerkiksi näin: ”Tehdäänkö kaupat...vai vertailletteko vielä eri vaihtoehtoja?”. Kaupan päättä- miskysymys on yksinkertainen, asiakkaalta on kysyttävä suoraan, ottaako hän tuot- teen, ja asiakkaalle on annettava mahdollisuus vastata siihen. Jos asiakkaan vastaus on kyllä, kauppa syntyy. Jos hän taas ei ole valmis tekemään kauppaa, myyjän tulee kysyä ”miksi ei?” (Rubanovitsch & Aalto 2005, 116–117.)

”Ei:n” taklaaminen

Myyjän kysyessä ostopäätöstä asiakkaalta, hän ei saa lannistua saadessaan vastauk- seksi ei:n. On sanottu, että myyntitilanne alkaa ensimmäisestä kieltävästä vastauk- sesta, ja sen vuoksi myyntiprosessia tulee jatkaa hienovaraisesti. Myyjän tulee saada perustelu asiakkaalta, miksi hän ei kyseistä tuotetta tai palvelua osta. Kun myyjä on kuullut asiakkaan todellisen vastaväitteen, voi myyjä supistaa tai vastavuoroisesti laajentaa tarjottua kokonaisuutta, jotta ehdotus vastaisi paremmin asiakkaan il- maisemien tarpeiden tyydyttämiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 119–121.)

Myyjän kannattaa painottaa tärkeimpiä, jo tarvekartoituksessa esiin nousseita hyöty- jä. Toinen keino on esittää asiakkaalle muutamia kysymyksiä liittyen asiakkaan tar- peeseen, joihin hän vastaa kyllä. Tällöin asiakas ymmärtää, että tarjottu tuote tyydyt-

täisi tämän tarpeen, eikä estettä tarjouksen hyväksymiselle ole. Toki on tilanteita, jolloin on todellisia esteitä, jotka estävät asiakasta ostamasta. Niitä voivat olla muun muassa taloudellinen tilanne tai luottamuksen puute. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 121–123.)

Asiakassuhteen ylläpito

Myyntityössä työskentelevien tulee muistaa, että luodessaan pitkiä asiakassuhteita, niistä täytyy myös pitää huolta. Esimerkiksi joulukortin lähettäminen asiakkaalle voi edesauttaa kauppohen uusiutumista. Asiakassuhteen luominen myymäläympäristöisessä myyntityössä on erilaista, mutta jos palvelee asiakkaan hyvin, hän voi palata aina saman myyjän luo asioimaan. Kun asiakas on tyytyväinen, hän voi toimia myös suosittelijana. Suosittelijoita voidaan pitää yrityksen arvokkaimpina uusasiakashankinnan lähteinä, sillä tyytyväinen asiakas on parhaiten toimiva mainonnan muoto. Asiakas, joka on tyytyväinen saamaansa palveluun, on usein valmis pitkäaikaiseen yhteistyöhön yrityksen ja myyjän kanssa, jolloin hän parhaimmassa tapauksessa on jopa valmis suosittelemaan yritystä ja sen palveluita omalle verkostolleen. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 134, 136–137.)

3 TYÖSSÄ MOTIVOITUMINEN

Motivaatiosta ja sen puutteesta puhutaan paljon eri yhteyksissä, ja se onkin yksi eniten kiinnostusta herättänyt alue organisaatiopsykologian alalla. Motivaatio on jatkuvasti läsnä ja vaikuttaa käyttäytymiseemme joko suoraan tai meidän sitä tiedostamatta. Ilmiö liittyy oleellisesti ihmisen käyttäytymiseen, sisäiseen kokemiseen ja etenkin kulloisenkin tekemisen intensiteettiin. (Liukkonen ym. 2002, 13–17.) Ihmisen perusolemukseen vaikuttavista tekijöistä, kuten arvoista, asenteista, elämäntatmuksesta sekä motivaatiosta, viimeisin poikkeaa muista tekijöistä erityisen dynaami-

suutensa vuoksi. Motivaatiota kuvataankin tilaksi, joka sään lailla voi olla vain hetken kestävä ja muuttua nopeasti. (Peltonen & Ruohotie 1987, 13–15.)

Tässä tutkimuksessa motivaatio on keskeinen teema, ja sitä lähestytään erityisesti työmotivaation kannalta. Motivaatiotutkimus ja -kehittäminen kiinnostavat yhä enemmän myös työpaikoilla. Monessa yrityksessä tehdään säännöllisiä tutkimuksia, joilla selvitetään työntekijöiden motivaation tilaa sekä parannuskeinoja. Organisaation johdon kiinnostus motivaation osatekijöihin on luonnollista, sillä ilman halua työskennellä ei synny suorituksia ja tuloksia (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 188).

3.1 Mitä motivaatio on?

Motivaatio on prosessi, johon vaikuttaa yksilön persoonallisuus, empaattiset ja funktionaaliset tekijät yhdessä ympäristön kanssa. Se on ihmisen tekemistä ylläpitävä voima, jonka voimakkuus vaihtelee eri aikoina ja eri tilanteissa. (Ruohotie & Honka 1999, 13- 15; Viitala 2002, 150.) Motivaatiota on kuvattu myös yksilön haluksi ja pyrkimykseksi tehdä organisaation näkökulmasta oikeita asioita (Rantamäki & Kauhanen 2006, 20).

Motivaatio koostuu motiiveista, eli ärsykkeistä, jotka suuntaavat tekemistämme kohti tiettyjä päämääriä. Päämäärät voivat olla joko yksilöä itseänsä, ryhmää tai yhteisöä hyödyttäviä. (Liukkonen ym. 2002, 14.) Motiivilla viitataan esimerkiksi haluihin, tarpeisiin tai rangaistuksiin. Ne voivat olla myös keskenään ristiriidassa, jolloin vahvempi motiivi vie voiton tunteiden ja järjen vaikutusta kuitenkin unohtamatta. Motiivien aiheuttamaa tilaa ihmisessä kutsutaan motivaatioksi. (Ruohotie & Honka 1999, 13; Viitala 2002, 151.)

Motivaatioilmiötä voidaan luonnehtia kolmen tehtävän kokonaisuudeksi. Ensinnäkin, motivaatio toimii käyttäytymisen energia lähteenä ja saa ihmisen ylipäänsä tekemään asioita. Toiseksi, motivaatio antaa suunnan käyttäytymisellemme, mikä viittaa toiminnan päämääräsuuntautuneisuuteen. Ihmisen käyttäytymisellä on siis jokin suunta. Motivaatio myös säätelee käyttäytymistä, mikä tarkoittaa, että motivaatio-prosessin aikana arvioimme onnistumistamme kussakin tilanteessa ja ympäristössä.

Tarvittaessa muutamme käyttäytymistämme ja suuntaamme ponnistukset toisaalle. (Liukkonen ym. 2002, 14; Ruohotie & Honka 1999, 13; Salmela-Aro & Nurmi 2002, 188.)

Motivaatiotutkimusten perusteella voidaan erottaa toisistaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio, vaikka motivaatioilmiötä voidaan pitää aina jokseenkin tilannesidonnaisena. Tilannesidonnainen motivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen ja on kestoaltaan rajattu kuten tarve ansaita rahat asuntolainan maksuun tai tarve ponnistella taukoamatta saadakseen työ loppuun. Yleismotivaatio on pysyvämpi tila ihmisessä. Se on yksilöllinen ja melko hitaasti muuttuva tila. Esimerkiksi kiinnostus tekniikkaan voi innostaa ihmistä läpi elämän. (Lämsä & Hautala 2005, 81; Ruohotie 1998, 41; Viitala 2004, 153.)

Motivaation peruskysymys on ”miksi?”. Pohdimme, mikä saa ihmiset tekemään jotakin ja miksi tavoittelemme tiettyjä asioita ja päämääriä. Melkein jokaisella ihmisellä on jonkinlainen ajatus siitä, mitä motivaatio on, tai miten esimerkiksi omaa motivaatiota voidaan kohentaa. Itse termin määrittely on kuitenkin osoittautunut haastavaksi ja erilaisia ilmiötä kuvaavia teorioita on kirjallisuudessa esitetty kymmeniä. (Liukkonen ym. 2002, 15; Liukkonen ym. 2006, 10–16.) Ihmiset voivat kokea saman tilanteen hyvin eri lailla, ja kokemus tilanteesta vaikuttaa myös yksilön toimintaan. Motivaatioteorioilla pyritään selittämään syitä näihin yksilöllisiin eroihin sekä kasvattamaan ymmärrystä ihmisen toimintaan vaikuttavista perusasioista. (Rantamäki & Kauhanen 2006, 20–21.)

3.2 Työmotivaatio

Työmotivaatio on tämän päivän työelämässä yhä tärkeämpi kysymys. Hämäläinen (2005, 78–79) väittää, että ihmiset eivät väsy liialliseen työhön, vaan he väsyvät siihen, että heiltä on kadonnut sisäinen innostus. Jos työntekijä ei ole työhönsä motivoitunut, tuntuu se päivästä toiseen pakkopullalta, kun taas motivoituneen työnteki-

jän jaksamisongelmat ovat vähäisiä. Tutkimusten pohjalta ei ole saatu suoranaista näyttöä siitä, että motivaatiotutkimusten käytännön sovellukset vaikuttaisivat tuotavuuden kasvuun. On kuitenkin selvää, että teoriat ovat vaikuttaneet siihen, että ihmisten motivoitumiselle työssä on luotu parempaa perustaa. (Viitala 2004, 154.)

Työ rakentuu tehtävistä, jotka voidaan jakaa yhä pienempiin ja yksityiskohtaisempiin tehtäväosiin. Työ voidaan määritellä yksittäiseksi toiminnoksi tai toimintoketjeksi, jonka työntekijä tekee täyttääkseen työtehtävänsä. Esimerkiksi kaupan kassalla työskentelevän henkilön työ on tervehtiä asiakasta, kirjata ostokset koneelle, suorittaa rahastus ja hyvästellä asiakas. Liukkonen (2002, 65) kuitenkin toteaa, että tämän työntekijältä vaaditun perussuorittamisen lisäksi työntekoa voidaan ja kannattaa lähestyä muistakin näkökulmista. (Liukkonen ym. 2002, 65.)

Määrätyn toimintoketjun suorittamiseen keskittyvälle työn määrittelylle vaihtoehtoinen tapa on kiinnittää huomiota työn merkitykseen. Työtä voidaan tehdä suorittamalla tietyt rutiinit ja muodolliset vaatimukset, mutta ilman käsitystä työn tarkoituksesta ei synny älykkäitä valintoja. Sen sijaan, että pyrittäisiin ainoastaan suorittamaan oma tehtävä mahdollisimman hyvin, tulisi työn keskittyä yrityksen tarkoituksellisen perustehtävän toteuttamiseen. Työn merkityksen sisäistäminen johtaa sitoutumiseen sekä lisää tunnetta työn mielekkyydestä. (Liukkonen ym. 2002, 65–66.)

Kuten muitakin asioita, ihminen voi tehdä työtä monella tapaa ja erityisesti monenlaisella intensiteetillä. Työhön voi joko laittaa ”itsensä likoon” tai sitten tehdä vain välttämättömimmän. Parhaimmillaan tekemisessä näkyy henkinen palo ja pahimassa tapauksessa vastahakoisuus tai jopa vastenmielisyys. Käyttäytyminen vaihtelee persoona- ja tilannekohtaisesti, mutta selvää on, että toiminnan sytykkeenä on motivaatio. Työmotivaation merkitys työssä menestymisen kannalta on tutkimustulosten valossa kiistaton. On todistettu, että motivaatio vaikuttaa paitsi toiminnan intensiteettiin myös pysyvyyteen, tehtävien valintaan sekä itse suoritukseen. Toisin sanoen henkilö, jolla on korkea motivaatio, ponnistelee työnsä eteen muita enem-

män, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, keskittyy paremmin ja suoriutuu tehtävistään keskivertoa onnistuneemmin. (Viitala 2004, 150; Liukkonen ym. 2006, 12.)

Motivaatiolla on suuri merkitys työssä jaksamiselle, ja siksi työntekijän uupuesssa on motivaation puutteesta helppo tehdä tilanteen syntipukki. Vallalla oleva ajatus on, että tämän päivän työelämä tuo liiallisella työmäärällään painetta ja uupumusta, mutta on hyvä muistaa, että syitä voi hakea myös työpaikan ulkopuolelta. Kyseessä ei ole pelkkä työelämän ongelma, vaan se liittyy ihmissuhteisiin ja koskettaa yhtä aikaa yhteisöä ja yhteiskuntaa. (Liukkonen ym. 2002, 40.)

Työmotivaation osatekijät

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on tutkittu tieteellisin menetelmin jo vuosikymmeniä. Monet tutkimukset osoittavat, että luotettavan työmotivaation kuvauksen tulisi ottaa huomioon ainakin kolme keskeistä työtilanteesta vaikuttavaa tekijäryhmää. Nämä ryhmät ovat työn ominaisuudet, työympäristö sekä työntekijän persoonallisuus. Näiden tekijöiden kautta työntekijä voi kokea tyytyväisyyttä ja motivoitua työssään. Vastaavasti puutteet kuviossa 1 esitetyissä motivaation syntytekijöissä vähentävät motivaatiota. (Ruohotie & Honka 1999, 17; Viitala 2004, 151.)

PERSOONALLISUUS	TYÖN OMINAISUUDET	TYÖYMPÄRISTÖ
<ul style="list-style-type: none"> • Mielenkiinnon kohde, harrastukset • Asenteet <ul style="list-style-type: none"> - työtä kohtaan - itseä kohtaan • Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> - kasvutarpeet - liittymistarpeet - toimeentulotarpeet 	<ul style="list-style-type: none"> • Työn sisältö, mielekyys ja vaihtelevuus • Saavutukset, eteneminen <ul style="list-style-type: none"> - saavutukset - kehittyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät <ul style="list-style-type: none"> - palkkaus, sos. edut - työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvalisuus • Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> - johtamistapa - ryhmäkiinteyt, -normit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri

KUVIO 1. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999, 17).

Persoonallisuustekijät vaikuttavat yksilöllisiin eroihin motivaatiossa. Mielenkiinto, asenteet ja tarpeet ovat persoonallisuustekijäryhmiä, joilla pyritään selittämään näitä eroavaisuuksia työntekijän ponnistelujen määrässä ja suoritustasossa. Mielenkiinnon kohde määrää, mihin asioihin työntekijä suuntaa tarkkaavaisuutensa. Mielenkiinnosta riippuu, millainen vaikutus ulkoisilla virikkeillä, kuten rahalla, on työntekijän käyttäytymiseen. Kahdesta samaa työtä tekevästä työntekijästä A voi olla kiinnostunut työstä, joka ei B:tä kiinnosta lainkaan. Mikäli A:lle tarjottaisiin vähemmän mielenkiintoinen työpaikka, joka olisi kuitenkin paremmin palkattu, joutuisi hän valitsemaan näiden kahden, palkan ja kiinnostavan työn, välillä. Jos taas B:lle tarjottaisiin samaa työtä, ei hänellä todennäköisesti olisi tilanteessa ristiriitaa, vaan hän valitsisi paremmin palkatun työn. (Ruohotie & Honka 1999, 17.) Motivaatiotekijöissä nähdään kuitenkin olevan vaihtelua työuran eri vaiheissa. Alkuvaiheessa uralla eteneminen sekä palkitseminen ovat tärkeitä. Keskivaiheilla tärkeitä tekijöitä ovat ammatillinen kehittyminen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Työsuhteen pysyvyys sekä palautteen saanti korostuvat työuran loppuvaiheessa. (Aarnikoivu 2008, 159.)

Asenne määräytyy pitkän oppimisprosessin tuloksena. Ympäristö antaa meille palautetta, jonka pohjalta suhtautumisemme esimerkiksi yksilöä, ryhmää, kansakuntaa, esinettä tai asiaa kohtaan muodostuu. Tätä suhtautumista, jonka ääripäänä pidetään hyväksyntää ja paheksuntaa, kutsutaan asenteeksi. (Hokkanen & Strömberg 2003, 30–31.) Asenteet vaikuttavat esimerkiksi yksilön suoritushetkeen. Jos työntekijä on tyytymätön työhönsä tai esimiestensä toimintaan, voi tämä näyttäytyä työntekijän haluttomuutena ponnistella työnsä eteen. Lisäksi suoritukseen ja työmotivaatioon vaikuttaa yksilön minäkuva eli asenteet itseä kohtaan. Ihmiset pyrkivät luontaisesti käyttäytymään minäkuvansa kanssa yhtenevästi. Mikäli työntekijä sitten uskoo työssä epäonnistumisen johtuvan itsestä, pyrkimykset hyvään työsuoritukseen laimenevat ja myös suoritustaso todennäköisesti alenee. Tämä puolestaan vahvistaa negatiivista minäkuvaa. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Eniten huomiota saanut tekijä motivaatioteoriassa ovat yksilön tarpeet. Tarve on määritelty sisäiseksi epätasapainotilaksi, jonka yksilö pyrkii toiminnallaan ja ponnisteluillaan tasapainottamaan. (Ruohotie & Honka 1999, 18.) Jo ensimmäiset motivaatioteoriat painottivat tarpeiden merkitystä. Näiden ns. viettiteorioiden mukaan ihmisen käyttäytymistä ja näin ollen myös motivaatiota selittää vietti tyydyttää tietyt perustarpeet. Käsitykset ja teoriat motivaation synnystä ja tarkoituksesta ovat ajan saatossa kulkeneet tien behavioristisesta ajattelusta humanistiseen, korostanut yksilön itsensä toteuttamisen tarvetta sekä lopulta kokeneet ”kognitiivisen vallankumouksen”. (Liukkonen ym. 2006, 13–18; Liukkonen ym. 2002, 18.)

Yksilön yrityshaluun ja tehtävässä suoriutumiseen vaikuttaa tarpeissa esiintyvä vaihtelu ja niiden suhteellinen voimakkuus. Tarpeet on jaettu ns. kolmitasoteorian mukaan kasvutarpeisiin, liittymistarpeisiin sekä toimeentulotarpeisiin. Tämä teoria on osoittautunut hyväksi selitysmalliksi monissa tarpeisiin ja sopeutumiseen liittyvissä kysymyksissä. Kasvutarpeet liittyvät yksilöön itseensä eli ovat ns. minän tarpeita. Liittymistarpeet kuvaavat kaikkia yksilön ja hänen merkittäviksi kokemiansa henkilöiden välisiä suhteita, halua säilyttää tietyt ihmissuhteet. Liittymistarpeita voidaan kuvata inhimillisiksi tarpeiksi kokea toveruutta, rakkautta, henkistä tukea, kilpailua sekä hoivaa. Toimeentulotarpeet liittyvät nimensä mukaisesti ihmisen välttämättömiin perustarpeisiin, kuten nälän tyydyttäminen, itsesääätely sekä turvallisuuden tarve. (Ruohotie & Honka 1999, 20.)

Työmotivaatio koostuu sisäisistä ominaisuuksista, mutta myös ulkoiset ominaisuudet määräävät sitä. Ulkoisista vaikuttimista työn ominaisuudet muodostavat keskeisen tekijäryhmän. Työn ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon monella tapaa esimerkiksi työn sisällön mielekkyyden, palautteen saamisen ja työssä onnistumisen kokemusten kautta. Työympäristön ominaisuudet muodostavat siis kolmannen tärkeän tekijäryhmän työmotivaation kannalta. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Työympäristö voidaan nähdä välittömänä työympäristönä tai laajemmin koko yrityksen kattavana työympäristönä. Esimerkiksi tiimin tai esimiehen vaikutus yksilön työpanokseen kuuluu välittömän työympäristön ominaisuuksiin. Koska välittömät esimiehen säätelevät palkkioita, heillä on usein suuri kannustava merkitys. Koko yrityksen kattava työympäristö sisältää vastaavasti tekijöitä, jotka ovat samoja läpi koko organisaation. Keskeistä näiden tekijöiden ominaisuuksien ymmärtämisessä on nähdä eri tekijöiden väliset suhteet. Työn ominaisuuksista on kerrottu lisää palkitsemisen yhteydessä. (Ruohotie ym. 1999, 18–19.)

Asenteet

Asenne on opittu suhtautumistapa ja ennakkokäsitys. Se on ajattelumalli, jonka ihminen on tallettanut mieleensä kasvatuksen, koulutuksen ja kokemusten sekä ympäristön vaikutuksesta. Asenteet ovat yleensä joko kielteisiä tai myönteisiä. Niiden muuttaminen ei ole mahdotonta, mutta usein vaikeaa, sillä ne ovat osa persoonallisuutta. Asenteet vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen suoranaisesti ja oikea asenne muodostaakin suoranaisesti myyjän suorituskyvyn perustan. Jotta menestyttäisiin myyntityössä ja työyhteisönsä parissa vaaditaan juuri oikeanlaisen asenteen omaksumista. Tieto, taito ja osaaminen ovat myös välttämättömiä, mutta kaikilla aloilla, joissa ollaan asiakkaiden kanssa tekemisissä, on tärkeää suhtautua tunnetasolla myönteisesti sekä asiakkaisiin että työkavereihin. Suurimmassa osassa kulutushyödykkeitä myyvien yritysten henkilöstön asenteilla on oleellinen vaikutus palvelun laatuun, lopputulokseen sekä myynnin tulokseen. Kun verrataan huippumyyjien ja keskivertomyyjien asenteita, löytyy eroa kolmessa perusasiassa: myynnin arvostamisessa, tuotteen arvostamisessa ja takaiskuihin suhtautumisessa. (Lundberg 2002, 80–81; Vuorio 2008, 29; Rummukainen 2008, 16.)

Myyynnin arvostus

Jotta myyjä voi pärjätä hyvin työssään, tulee hänen arvostaa sitä, mitä hän tekee. Moni alansa huippu tiedostaa, että myymällä tuotteen asiakkaalleen hän auttaa aina asiakasta jollain tapaa. Sen tiedostaminen nostaa oman työn arvostusta entisestään. Analysoimassa työtään ja kehittämällä itseään myyjä voi ylläpitää työn arvostuksen. Hän voi pohtia työtä esimerkiksi näin: missä voin olla vielä parempi, minkä asian jo hallitsen, mistä saan tarvittavaa lisätietoa. Sanotaan, että asennoitumisen ja työnsä arvostuksen kuulee jo myyjän sanoista. Työtään arvosatava myyjä puhuu asiakkaitaan kunnioittavaan sävyyn. Aito ammattilaisuus antaa tyydytyksen tunteen työssä – ja se on myös seurausta hyvin hoidetusta työstä. (Rummukainen 2008, 17; Lundberg & Töytäri 2010, 121.)

Tuotteen arvostus

Toinen asia, joka erottaa huippumyyjän keskivertomyyjästä, on asennoituminen myytävään tuotteeseen tai palveluun. Myyjän tulisi arvostaa sitä, mitä hän myy niin paljon, että myydessään sitä asiakkaalle hänen innostuneisuutensa tarttuisi asiakkaaseenkin. Tunnetilat siirtyvät ihmisestä toiseen, ja jos myyjän tunnetila on vahvempi, se tarttuu asiakkaaseen. Tällöin puhutaan asiakkaalle luodusta ostovimmasta. Myyjän arvostaessa tuotettaan, hän tietää, miten tuote tai palvelu hyödyttää asiakastaan ja keskittyy näiden hyötyjen korostamiseen. Myyjä, joka uskoo itseensä ja tuotteensa asiakkaalle tuomaan hyötyyn, ei mieti sillä hetkellä mitään tuotteen yksityiskohtaa. Parhaimmillaan myyjä löytää asiakkaan erityistarpeet, ja näihin vetoamalla hän vetoaa myös asiakkaan tunteisiin. Myyjän ilmaisemat ja asiakkaalle välitetyt myönteiset tunteet vakuuttavat myyntipäätökseen enemmän kuin esimerkiksi myynnissä käytetyt faktiset argumentit. (Rummukainen 2008, 17; Altmann 2002, 41.)

Takaiskuihin suhtautuminen

Vastoinkäymiset ja takaiskut liittyvät olennaisena osana myyntityöhön ja niitä tulee väistämättä vastaan kaiken tasoisille myyjille. On yksilöllistä miten myyjä niihin suh-

tautuu. Jos kauppa peruuntuu, asiakas ei osta tai reklamoi tuotteesta, tulee myyjän taas analysoida tilanne: mikä meni hyvin, mitä olisin voinut tehdä paremmin ja miten tästä eteenpäin. Pärjätäkseen myyjän tulee suhtautua oikealla tavalla tekemiinsä virheisiin ja esille nousseisiin kehitystarpeisiin. Virheet pitää ottaa rakentavasti ja nähdä tilaisuus oppia ja kehittyä. On myös tärkeää tiedostaa, ettei epäonnistuminen ole vaarallista. Myyjien ei tule etsiä syyllisiä takaiskuilleen vaan ottaa vastuu itse tekemisistään ja tuloksistaan. Jotta voi odottaa täyttä onnistumista, on varauduttava jollain tapaa myös epäonnistumisiin ja takaiskuihin. Kaikki tekevät välillä virheitä, myyjistä parhaimmat vaan eivät toista niitä niin useasti. (Rummukainen 2008, 18; Altmann 2002, 62; Lundberg & Töytäri 2010, 121.)

Myyjän tulee päättää itse ennen asiakkaan kohtaamista, haluaako hän onnistua vai ei. Kyse on asenteesta; jokaiseen asiakaskohtaamiseen on lähdettävä onnistuneet kaupat mielessä. Oikeanlaisen asenteen omaksumisella on suuri merkitys myyjän menestyksen kannalta. Kun työhön ja uraansa asennoituu ammattimaisesti, se moninkertaistaa mahdollisuuden menestyä kasvattaen samalla motivaatioita ja hyvinvointia. Asenne ei itsessään takaa onnistumista, mutta väärä asenne sen sijaan varmasti heikentää mahdollisuutta onnistua. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 44; Lundberg & Töytäri 2010, 113.)

Nykyään työtä tehdään erilaisessa toimintaympäristössä, kuin 20 – 30 vuotta sitten. Tuolloin riitti, että osasi toimittaa asiakkaalle tavarat ja kuittasi kaupan rahaa vaihtamalla. Myynti- ja palveluosaamisella ei ollut niin paljon merkitystä, kuin nykypäivänä, sillä melkein kaikki tuotteet menivät kaupaksi ilman suurempia ponnisteluja. Nykyään tarjonta ylittää kysynnän joka alalla, myös työmarkkinoilla. Loistaville asiakaspalvelijoille ja myyjille riittää aina kysyntää, ja niinpä ei ole samantekevää millainen osaamisemme on ja minkälaisella asenteella olemme liikenteessä. Ruotsalaisyritys Poolian Kompetensindikator-tutkimuksen mukaan työnsaannin kannalta ratkaisevinta ei ole koulutus ja kokemus, vaan juuri oikeanlainen asenne. Työnantajien mukaan työntekijöitä valittaessa asenne ratkaisee 40-prosenttisesti, kokemus 32-

prosenttisesti ja koulutus vasta 28-prosenttisesti. Suuremmissa yrityksissä koulutus on vielä merkittävin osatekijä rekrytointia tehtäessä. ”Myyjän ammatissa oikea asenne sisältää aimo annoksen nälkäisyyttä, halua kehittyä työssään, sisukkuutta ja omaaloitteisuutta.” (Lundberg & Töytäri 2010, 113–114; Nieminen & Tomperi 2008, 23–24.)

Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Viitalan (2004, 153) mukaan teorit vahvistavat, että ihminen motivoituu kokemistaan palkkioista, jotka voivat olla sisäisiä tunteuksia tai ulkoisia tunnustuksia. Sisäisestä motivaatiosta puhutaan, kun toimintaan osallistumista ohjaa puhtaasti toiminnasta saatu ilo ja nautinto tai kokemus, että on saanut aikaiseksi jotain merkityksellistä, kun taas ulkoisessa motivaatiossa liikuttajana ovat puhtaasti palkkiot ja rangaistusten pelko, eli työtä tehdään välinearvon vuoksi. On todettu, että sisäisellä motivaatiolla on yhteys myönteisiin tunteuksiin, ajatuksiin sekä käyttäytymismalleihin. Ulkoinen motivaatio ja sen puuttuminen ovat vastaavasti kielteisesti yhteydessä näihin tekijöihin. (Liukkonen ym. 2002, 31; Viitala 2004, 153–154.)

Sisäiseen motivaatioon liittyy tiettyjä sisäisiä elementtejä, joiden samanaikaista täyttymistä sisäisen motivaation edistyminen edellyttää. Koska yksilöillä ja ryhmillä on erilaisia tarpeita, on huomioitavaa, ettei sama motivointikeino aina tehoa jokaiseen. Lisäksi sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavat kulloinenkin tilanne ja persoonallisuustekijät. Sisäinen motivaatio syntyy sisäisistä palkkioista, mitä kutsutaan myös itseohjautuvuudeksi. Sisäisesti motivoituneessa toiminnassa tyydytys tulee itse tekemisestä, ei seurauksista, johon toiminta johtaa, kuten ulkoisista palkkioista. Neljä itseohjautuvuuden perustekijää on työn merkityksen tiedostaminen, tietoisuus edistymisestä työssä, kyvykkyyden tunne työtehtävien suhteen sekä valinnan mahdollisuus. (Liukkonen ym. 2006, 50; Ruohotie 1998, 38; Salmela-Aro ym. 2002, 41, 190; Viitala 2004, 153.)

Työyhteisön kannalta on tärkeää löytää juuri ne motivaation elementit, joita on tarpeen korostaa omassa työyhteisössä. Toisaalta niihin elementteihin, jotka ovat jo ennestään hyvin tyydytettyjä, ei pitäisi satsata turhaan. Keskustelut ja vaikkapa kyseilyt työyhteisön tai -tiimin sisällä auttavat selvittämään, mitkä ovat työn innostavia puolia ja mitä erityisiä kehittämiskohteita työyhteisössä on sisäisen motivaation edistämiseksi. Koska sisäisten palkkioiden nähdään olevan kestoaltaan pitkäaikaisia, eli sisäisistä palkkioista kuten työstä saadusta mielihyvästä voi tulla pitkäaikainen motivaation lähde, on sisäisen motivaation edistämiseksi tehdyt panostukset usein kannattavimpia. (Liukkonen ym. 2006, 51–52; Ruohotie 1998, 38–39.)

Ulkoinen motivaatio on lähtökohtaisesti riippuvainen ympäristöstä ja perustuu ulkoisten palkkioiden odotukseen. Ulkoiset palkkiot, kuten palkka tai jokin muu taloudellinen hyödyke, arvostus tai turvallisuus, tulee joltakin muulta kuin henkilöltä itseltään ja on ulkoisesti kontrolloitua. Ulkoisilla palkkioilla tyydytetään alemman tason tarpeita, kuten turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tunnetta. Niiden kesto on verrattain lyhyt, ja tarve niiden saamiselle syntyy hyvinkin usein. Varsinkin, jos työ itsessään tuntuu rutiininomaiselta ja mielenkiinnottomalta, ulkoisten palkkioiden merkitys kasvaa. Tällöin esimerkiksi sosiaaliset suhteet voivat toimia motivaation ja voiman lähteinä. Ulkoiset motiivit voivat lyhyellä aikavälillä toimia tehokkaina motivaattoreina, mutta pitkällä tähtäimellä ne eivät ole yhtä tehokkaita kuin sisäisen motiivoinnin keinot. (Liukkonen ym. 2002, 111; Viitala 2004, 154)

Työmotivaatiossa on kyse laajasta motiivien verkostosta, jossa osa motiiveista on ulkoisia, helposti laskettavissa olevia ja verbalisoitavia. Osa motiiveista taas on sisäisiä ja osittain tiedostamattomia ja tunneväritteisiä vaikuttimia. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei erilaisista sisällöistä huolimatta tule pitää toisiaan poissulkevinä näkökulmina. Pikemminkin niiden on todettu täydentävän toisiaan; ne esiintyvät samanaikaisesti, joskin toiset motivaatiot ovat voimakkaampia kuin toiset. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 189; Ruohotie 1998, 38.)

3.3 *Motivaatioteoriat*

Erilaisia motivaatioteorioita on kehitetty lukuisia. Erityisesti 1950-luvun Yhdysvallat eli motivaatioteorioiden kulta-aikaa. Keskeisimpiä ja tunnetuimpia teorioita ovat Abraham Maslowin tarvehierarkia-teoria, Douglas McGregorin X ja Y -teoria sekä Frederick Herzbergin motivaatiohygieniateoria, joka tunnetaan myös kaksifaktorteorianä. Motivaatioteorioille yhteinen piirre on, että ne pyrkivät selittämään, minkä vuoksi ihmiset kokevat saman tilanteen eri tavoin, ja miten nuo kokemukset vaikuttavat ihmisen toimintaan. Lisäksi kaikista teorioista voidaan löytää kolme yhteistä tekijää, jotka vaikuttavat ihmisen motivoitumiseen: usko siihen, että tavoitteen saavuttaminen on mahdollista, usko tavoitteen arvoon ja merkitykseen sekä usko siihen, että ponnisteluista seuraa palkkio. (Kauhanen 2007, 107; Rantamäki ym. 2006, 20–21; Viitala 2004, 155.)

Viitalan (2004, 155) mukaan motivaatioteoriat voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: sisältö- eli tarveteorioihin (content theory) ja prosessi- eli kognitiivisiin teorioihin (process theory). Tarveteorioiden selittäessä, mikä yksilöä motivoi, prosessiteoriat selittävät, miten ja miksi motivaatio syntyy. Keskeinen erottaja motivaatioteorioiden välillä liittyy siis siihen, mistä näkökulmasta motivaation on katsottu syntyvän. Kun eräiden tutkijoiden mukaan motivaatio syntyy ihmisen tarpeista ja niiden tyydyttämisestä, ovat toiset sitä mieltä, että motivaatio on peräisin ihmisen tietorakenteista ja ajatusmalleista. (Grönfors 1996, 92; Viitala 2004, 155.)

SISÄLTÖTEORIAT

Sisältö- eli tarveteoriat pohjautuvat siihen ajatukseen, että ihmisillä on jokseenkin samanlainen tarverakenne, ja näillä teorioilla etsitäänkin ihmisen universaalia motivaatorakennetta. Sisältöteorioissa katsotaan tarpeen olevan sisäinen tila, joka saa

jotkut vaihtoehdot vaikuttamaan houkuttelevilta. Tyydyttämättömistä tarpeista syntyy ihmisen sisälle jännitteitä ja puutostiloja, joiden poistamiseen ihminen pyrkii löytämään ratkaisuja. Tunnetuin motivaatioteoria on epäilemättä Maslow’n tarveteoria. (Juuti 2006, 45.)

Maslow’n tarveteoria

Kuten monen muunkin motivaatiotutkijan, Abraham Maslow’n lähestymistapa perustui näkemykseen, että ihmisen käyttäytymistä ohjaa pyrkimys sisäisten jännitteiden ja tarpeiden lievittämiseen (Viitala 2004, 154). Maslow’n vuonna 1954 luoma malli ryhmittelee ihmisen perustarpeet viiteen luokkaan seuraavasti:



KUVIO 2. Maslow’n tarvehierakiatasot (Juuti 2006, 45)

Maslow’n mukaan nämä tarveluokat ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa nähden. Ylempi luokka voi aktivoitua vasta, kun alempien luokkien tarpeet on tyydytetty. Pyramidin alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet, kuten nälkä tai jano, ja ylimmällä tasolla itsensä toteuttaminen. Teorian mukaan ihmisen on siis mahdotonta nälkäisenä tai janoisena ryhtyä älyllisesti vaativaan tai luovaan työhön. (Viitala 2004, 155; Juuti 2006, 45.) Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat elämää ylläpitävät biologiset tarpeet, kuten ruoan ja vaatetuksen hankkiminen. Maslow’n mukaan biologisten perustarpei-

den täytyy olla ainakin jossain määrin tyydytettyjä, ennen kuin ihmisellä riittää energia ylemmän tason tarpeisiin. Hän väittää myös, että kaikilla ihmisillä on tarve toteuttaa itseään, eli ihmiset pyrkivät luontaisesti alemmalta tarvetasolta kohti ylintä tasoa. Itsensä toteuttamisen tarve voi ilmetä eri yksilöillä hyvinkin eri suuntiin, eri tavoin sekä eri voimakkuuksilla. (Juuti 2006, 46; Liukkonen ym. 2006, 40.)

Tämän päivän ihmisillä raha on keskeisessä roolissa fysiologisten tarpeiden tyydyttämisessä. Rahalla hankitaan ruokaa sekä katto pään päälle. Niin kauan kuin ihminen joutuu keskittymään näiden perustarpeiden tyydyttämiseen, rahan merkitys kannustimena työssä on korkealla. Tarveteoria aliarvioi kuitenkin palkkakannusteen merkitystä, sillä palkan kannustearvo häviää silloin, kun elämiselle välttämättömät (fysiologiset) tarpeet ja turvallisuuden tarpeet on tyydytetty. Maslow'n mukaan palkka on siis vain perustarpeiden tyydyttämisen väline. (Kauhanen 2007, 107; Viitala 2004, 156.)

Alderferin ERG-teoria

Alderfer kehitteli vuonna 1972 ERG-teorian (existence, relatedness, growth), joka on muunnos Maslow'n tarveteoriasta. Alderfer ei hylännyt ajatusta tarpeiden ryhmitteystä tarvetasoihin, vaikka hän Maslow'n viiden portaan sijaan käytti kolmen motivaatioon vaikuttavan tarvetason ryhmittelyä: toimeentulo-, vuorovaikutus- sekä kasvutarpeet. Toimeentulotarpeet liittyvät olemassaoloon, säilymiseen sekä materiaaliseen tulevaisuuteen, vuorovaikutustaidot ihmissuhteisiin. Kasvutarpeisiin kuuluu ihmisen pyrkimys hyödyntää ja kehittää taitojaan tuottavasti ja luovasti. (Beardwell & Claydon 2007, 494; Harisalo 2008, 108–109; Juuti 2006, 48; Viitala 2004, 157.)

Alderfer ei näe tarpeiden tyydytyksen tapahtuvan hierarkkisesti, vaan hän toteaa, että useampi kuin yksi tarvetaso voi aktivoitua samanaikaisesti. Maslow'n ajattellessa, että ylemmän tarvetason tarpeiden tyydytys edellytti ehdottomasti alempien tarpeiden tyydyttymisen, ei Alderferin teoriassa vaadita tätä järjestystä. Yksilö voi esimerkiksi toteuttaa kasvutarpeitaan, vaikka hänen toimeentulo- ja vuorovaikutustar-

peensa olisivat tyydyttämättömiä. Ihminen siis liikkuu tarvetasolta toiselle tilanteen mukaan. (Harisalo 2008, 108–109; Juuti 2006, 48.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa (1966) motivaatiota käsitellään esimerkiksi Maslow'n tarveteoriaa läheisemmin työn yhteydessä erittelemällä ne tarpeet, jotka voidaan tyydyttää hyvällä työsuorituksella. Teoria perustuu määrittelylle kahdesta työn perusolottuvuudesta: työn ulkoiset olosuhteet eli hygieniatekijät ja työ itse eli motivaatiotekijät. Teoriaan liittyy myös työnrikastamiseksi kutsuttu sovellusmalli, joka auttaa soveltamaan teoriaa käytännön työhön ja parantaa näin motivoitumisen edellytyksiä. Kaksifaktoriteorian mukaan motivaatiotekijät motivoivat työntekijää hygieniatekijöitä enemmän. Työn luonteeseen liittyvät motivaatiotekijät saavat aikaan tyytyväisyyttä työntekijässä. Hygieniatekijöiden ollessa huonolla tolalla työntekijöiden tyytyväisyys vähenee. (Herzberg ym. 1959, 113; Viitala 2004, 156.)

Työn ulkoiset olosuhteet – hygieniatekijät

Työn ulkopuolisia tekijöitä, kuten esimies-alaissuhteet, status, työpaikan ilmapiiri, toimintatavat ja hallinto, palkkausjärjestelmä, työpaikan siisteys, varmuus ja turvallisuus, Herzberg kutsuu hygieniatekijöiksi. Nimi viittaa siihen, että edellä kuvatut tekijät eivät itsessään aiheuta hyvää työsuoritusta mutta vastaavasti aiheuttavat tyytymättömyyttä ollessaan huonolla tasolla. Hygieniatekijät toimivat suoranaisen työhön motivoinnin sijaan työsuorituksen esteiden ja tyytymättömyyden poistajana. Työn ulkoisten tekijöiden ajatellaan siis olevan ”perusasioita”, joiden oletetaan olevan kunnossa ja joiden olemassaolo huomataan vasta silloin, kun niiden tasossa on moitittavaa. (Viitala 2004, 156.)

Työ itse – motivaatiotekijät

Tyytyväisyyttä synnyttäviä tekijöitä Herzberg nimitti motivaatiotekijöiksi. Nämä tekijät liittyvät työhön itseensä ja saavat työntekijässä aikaan tyytyväisyyttä, positiivisuutta sekä hyvän asenteen, joten näihin tekijöihin vaikuttamalla voidaan lisätä motivaatiota. Tyytymättömyystekijöillä eli hygieniatekijöillä poistetaan tyytymättömyyttä, minkä jälkeen on helpompi siirtyä motivaatiotekijöiden kautta lisäämään tyytyväisyyttä ja sitä kautta työmotivaatiota. Menestyminen työssä, tunnustuksen saaminen hyvin tehdystä työstä, vastuun saaminen ja virikkeitä antava työ ovat esimerkkejä tyytyväisyystekijöistä. (Lämsä ym. 2005, 84; Asp & Peltonen 1991, 59.)

McClellandin suoritusmotivaatioteoria

David McClelland (1967) on tunnettu suoritusta korostavasta teoriastaan. Hänen havaintonsa pohjautuu ajatukselle, että suoritusmotivaatio vaihtelee voimakkaasti eri yksilöiden välillä. Korkean suoritusmotivaation omaava henkilö, kuten esimerkiksi yrittäjä, nauttii tilanteista, joita kaikkia luonnehtivat samat piirteet:

- Omilla ponnistuksilla voi vaikuttaa menestymiseen.
- Tehtävät ovat sopivan vaikeita.
- Menestymistä voi mitata ja siitä saa palautetta.
- Luovuudelle jää tilaa.
- Toiminta on mahdollista suunnata tulevaisuuteen.

Suoriutumisen tarve tarkoittaa Lämsän ja Hautalan (2005) mukaan tarvetta toteuttaa itseään sekä halua menestyä. Korkea suoritusmotivaatio saa yksilön pyrkimään työtehtäviin, joissa palautteen lisäksi on mahdollisuus henkilökohtaiseen vastuuseen. Tällainen henkilö pitää haastavista, riskiä sisältävistä tehtävistä ja nauttii työn monimutkaisesta sisällöstä. (Lämsä ym. 2005, 85; Viitala 2004, 157.)

Väitetään, että vain noin kymmenen prosenttia ihmisistä omaa erityisen korkean suoritusmotivaation, mutta McClelland uskoo, että tähän voidaan vaikuttaa koulu-

tuksen keinoin sekä tehtävien haastavuutta lisäämällä. Tällaisilla ”sisäisillä yrittäjillä” motivaattorina ei toimi niinkään ponnisteluista saatu palkkio, kuten raha, vaan työn suorittaminen ja saavutus itsessään, ja siksi he usein suuntaavatkin haastaviin tehtäviin ja pysyvät niissä pitkään. (Lämsä ym. 2005, 85; Viitala 2004, 157.)

PROSESSITEORiat

Teorioita, jotka perustuvat ihmisen kognitiiviseen psykologiaan ja ovat näin ollen kiinnostuneita ihmisen tiedollisista ajattelu- ja päättelyprosesseista, kutsutaan prosessiteorioiksi. Teorioiden mukaan työmotivaatio on seurausta ihmisen tietoisesta päätöksen teosta. Motivaation pohja muodostuu ihmisen arviosta työhön liittyvistä seikoista. Tunnetuimpia prosessiteorioita ovat oikeudenmukaisuusteoria, päämääräteoria sekä odotusarvoteoria. Teorioissa keskeistä on työmotivaation suunnan, voimakkuuden, pysyvyyden sekä näiden tekijöiden keskinäisten suhteiden selittäminen. (Lämsä ym. 2005, 87.)

Adamsin oikeudenmukaisuusteoria

Adamsin oikeudenmukaisuusteoriassa ihminen vertailee keskenään omaa panos-palkkio-suhdettaan toisten ihmisten, kuten naapureiden, ystävien ja muiden samaa työtä tekevien ihmisten, vastaaviin suhteisiin. Vertailu voi perustua myös nykyisen ja entisen panos-palkkio-suhteen vertailuun. Epätasapaino koetaan epäoikeudenmukaisuudeksi kun taas tasapainotilanne vertailussa johtaa kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. (Lämsä ym. 2005, 87.)

Ihminen kokee, että on oikeutettu saamaan tehdystä ja ponnisteluista työstä tietyn palkkion, kuten palkkaa, ylennyksen tai arvostusta. Työntekijän arvioidessa, että hänen panos-palkkio-suhteensa on epätasapainossa muihin verrattuna, hän kokee epäoikeudenmukaisuutta, mikä taas aiheuttaa psyykkistä jännitystä. Kuten Maslow’n tarveteoriassa, oikeudenmukaisuusteoria kuvaa ihmisen pyrkivän eroon epätasapai-

non tunteesta. Esimerkiksi kokiessaan olevansa yli- tai alipalkittu ihminen muuttaa toimintaansa niin, että tilanne korjaantuisi. Mitä suurempi epätasapaino on, sitä todennäköisemmin se saa ihmisen toimimaan. (Lämsä ym. 2005, 87.)

Viitala (2004, 159) nimittää samaa teoriaa kohtuullisuusteoriaksi. Ihminen hakee kohtuullisuutta verrattuna toisiin ihmisiin ja punnitsee panostensa, yrittämisen sekä koulutuksen suhdetta saatuun vastikkeeseen. Kohtalokasta työyhteisön kannalta on se, että kovin moni työntekijä kokee olevansa alipalkattu suhteessa toisiin. Ylipalkitseminen sen sijaan ei ole niin vaarallista, koska se saattaa aiheuttaa syyllisyyden tunteen paremmasta palkasta ja saada työntekijän tekemään lisäponnisteluja tasapainon saavuttamiseksi. Ylipalkitsemistilanteessa tyypillistä on myös se, että ihmiset löytävät selityksiä tilanteen perusteluksi. Se, että jokainen työyhteisössä kokee olevansa kohtuullisesti ja oikeudenmukaisesti palkittu, on tietenkin ideaali tilanne. Haasteena panos-palkkio-suhteissa on kuitenkin se, että eri palkkioiden arvostaminen on kovin yksilöllistä. Toinen arvostaa silkkää palkkaa, kun taas toiselle paras palkkio työstä on esimerkiksi uralla eteneminen ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen tai yksinkertaisesti työpaikan varmuus. (Viitala 2004, 159.)

Vroomin odotusarvoteoria

Ihmisen havaitsevat ja tulkitsevat eri tilanteita yksilöllisin tavoin ja muodostavat tulkintojen pohjalta erilaisia odotuksia. Vroomin (1964) odotusarvoteoria lähtee ajatuksesta, että ihminen pyrkii toiminnassaan maksimoimaan hyötyä ja nautintoa ja minimoimaan tuskaa ja harmia. Teoria selittää tämän pyrkimyksen kautta ihmisen työmotivaatiota. Teorian mukaan käyttäytymiseen vaikuttava motivoiva voima on yhteydessä odotusarvoon työstä saadusta palkkiosta. Ihminen motivoituu tehtävän suorittamiseen kokiessaan sen sopivan haasteelliseksi – ei siis liian helpoksi eikä vaikeaksi (= odotusarvo). Tutkimukset vahvistavat, että työmotivaatio on korkeimmillaan juuri tällöin, kun työ on sopivan vaikeaa ja siihen liittyy mahdollisuus sekä epäonnistumiseen että onnistumiseen. (Lämsä ym. 2005, 88; Ruohotie 1998, 57; Viitala 2004, 158.)

Motivoitumiseen liittyy myös usko siitä, että työ tuottaa halutun hyödyn tai palkkion (= välinearvo), ja mikäli työntekijä arvostaa odotettavissa olevaa palkkiota, sisältyy siihen myös yllykearvo. Lisäksi teoria katsoo motivoitumiseen vaikuttavan sen, millainen käsitys työntekijällä on itsestään, vaikutusvoimastaan ja kyvyistään. Työntekijä on saatava uskomaan, että hän voi vaikuttaa työsuorituksensa paranemiseen, koska vain silloin hän on valmis ponnistelemaan asian eteen. Sama pätee palkkaukseen. Työntekijä ei motivoidu lisäämään ponnisteluja, jos hän ei usko, että se tuottaisi hänelle mitään lisäarvoa. (Lämsä ym. 2005, 88; Ruohotie 1998, 57; Viitala 2004, 158.)

Ihminen kysyy tiedostamattaankin itseltään, tyydyttääkö työ odotuksia, joita hänellä on ponnistelujen ja työsuorituksen taustalla. Ihmistä askarruttaa, mikä on hänen työstä saamansa palkkio. Välineellisyys liittyy juuri siihen, miten hyvin yksilö arvioi suorituksen edistävän palkkioiden saamista. Valenssilla tarkoitetaan sitä, kuinka houkuttelevana ihminen käyttäytymisen päämääriä henkilökohtaisesti pitää. Valenssin synnyttäjiä ovat sellaiset houkuttelevat mahdollisuudet kuin uusi tai parempi työpaikka, parempi palkka tai lisäkoulutus. (Lämsä ym. 2005, 89.)

Locken päämääräteoria

Locken (1968) päämääräteoria pohjaa ajatukselle, että ihmisten päämäärät ovat työmotivaation keskeinen osatekijä. Kauan tunnettu ja usein jopa itsestään selvyynä pidetty tosiseikka on, että ihmisiä ohjaavat kiinnostavat ja mielekkäät päämäärät. Valittuihin päämääriin ja käyttäytymiseen taas vaikuttavat tehtävien ominaisuudet. Viitalan (2004, 158) mukaan teoria on vaikuttanut vahvasti myös vallalla oleviin johtamiskäsityksiin: alan koulutuksiin ja käytäntöihin se on rantautunut tavoitejohtamisen termillä. (Juuti 2006, 59; Lämsä & Hautala 2005, 89; Viitala 2004, 158.)

Locken teoria olettaa, että ihminen muodostaa tietyn kuvan todellisuudesta ympäristöstä ja ympäristön tapahtumista tekemänsä arvion pohjalta. Tuon todellisuuskäsityksensä pohjalta ihminen reagoi ympäristöönsä valiten itselleen sopivia päämääriä,

jotka puolestaan vaikuttavat käyttäytymiseen. Lähtökohtana on, että ihminen pyrkii saavuttamaan näitä päämääriä tyydyttääkseen tunteitaan ja halujaan. Kuitenkin päämäärien taustalla vaikuttavat myös yksilön käyttäytymisensä kannalta tärkeänä pitämät arvot. Haasteelliset tavoitteet aikaansaavat korkeamman työsuorituksen verrattuna haasteettomiin ja yksinkertaisiin tavoitteisiin, ja siksi on tärkeää, että tavoitteet asetetaan tarpeeksi korkealle. (Juuti 2006, 59; Lämsä & Hautala 2005, 89.)

Motivaatioon eniten vaikuttavia päämäärän ominaisuuksia ovat toisaalta tavoitteen saavuttamisen vaikeusaste ja toisaalta sen selkeys. Oletetaan, että haastava päämäärä motivoi voimakkaammin kuin helppo ja selkeästi määriteltävä päämäärä voimakkaammin kuin epäselvä. Ihmistä motivoi siis selkeästi määriteltä ja mitattavissa oleva, haastava tavoite. Päämääriin sitoutuminen on motivaation kannalta kaikkein kriittisin seikka. Sitoutumista lisää se, että yksilö voi itse osallistua omien tavoitteiden asettamiseen sekä se, että hän pitää tavoitteita henkilökohtaisesti tärkeinä ja saavutettavissa olevina. (Juuti 2006, 59; Lämsä & Hautala 2005, 89.)

3.4 Palkitseminen

Palkitsemisen määrittely on haastavaa. Eräällä tavalla palkitsemista voi kuvata niin, että työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle saamalla vastineeksi erilaisia asioita, kuten palkkaa, palkkioita, etuuksia tai mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Myös mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, itsenäinen työskentely sekä vastuunkantaminen luetaan palkitsemiseksi. Lyhyesti sanottuna palkitsemista on kaikki se, jolla osoitetaan huomiota ja tunnustusta työntekijän toimintaa ja saavutuksia kohtaan. Se on eräänlainen organisaation johtamisen väline, jonka avulla strategiset päämäärät konkretisoidaan ja muutetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi. Palkitsemisen perimmäisenä tarkoituksena on vaikuttaa myyjän sekä tämän kautta koko organisaation suorituskyykyyn. Jos palkitseminen on liian vaatimatonta suhteessa työtehtäviin, voi työntekijä ajatella tekevänsä asiat vähemmillä ponnisteluilla, ja tällöin työntuot-

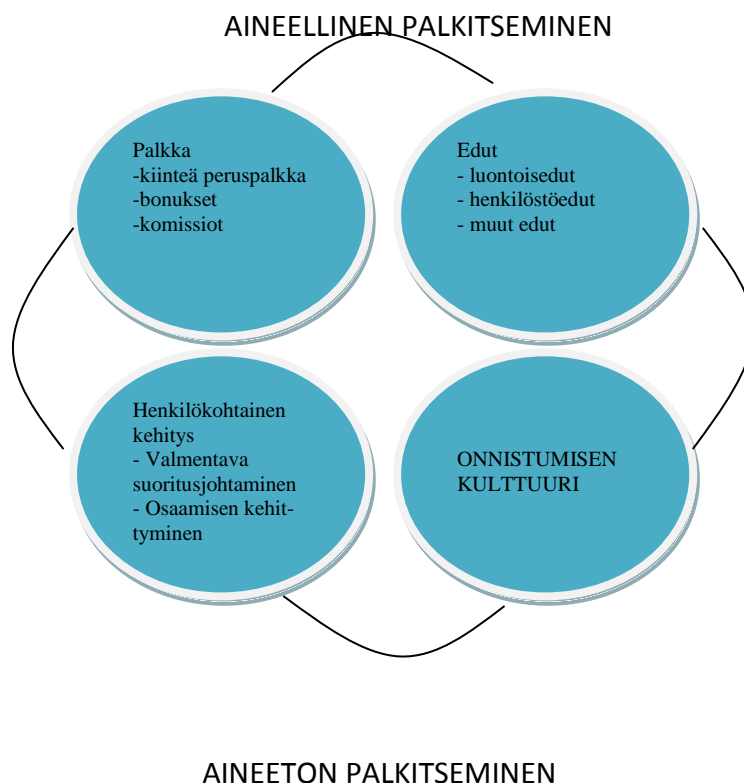
tavuus vähenee. (Nieminen & Tomperi 2008, 151, 160; Kauhanen 2010, 88; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15 – 16.)

Lähin esimies on organisaatiossa ratkaisevassa asemassa johtamisessa, kuten niin myös palkitsemisessa. Esimies luo organisaatioon ilmapiirin, asettaa tavoitteet, ohjaa ja tukee toimintaa sekä arvioi suoriutumista yksilö-, tiimi tai osastotasolla. Esimiehen tulee rohkeasti käyttää kaikkia tarjolla olevia keinoja jokaisen henkilön palkitsemiseen. Myös vaatimattomammin suoriutuneita henkilöitä voidaan ohjata ja kannustaa parempiin tuloksiin, sillä jokainen henkilö organisaatiossa on sen voimavara. Hyvin rakennettu palkitsemisjärjestelmä tukee parhaimmillaan henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. (Kauhanen 2010, 119.)

Monissa yrityksissä työntekijä toimii osana suurempaa kokonaisuutta, esimerkiksi työryhmän jäsenenä, osana työosastoa tai suurempaa yksikköä. Tällöin on tarpeen yksilön menestymisen lisäksi ottaa huomioon onnistuminen myös laajemmassa näkökulmassa. Jos työryhmän sijasta korostetaan voimakkaasti yksittäisten työntekijöiden onnistumisia, voi se johtaa organisaation kannalta huonoihin tuloksiin. Kun valitaan yritykselle sopivinta palkitsemisjärjestelmää, on huomioitava, tuleeko palkitsemisessa painottaa yksilöitä vai ryhmää, ja millainen järjestelmä parhaiten palvelisi koko yrityksen toimintaa ja tavoitteita. Useimmiten palkitseminen tuottaa hyvän lopputuloksen, kun yhdistetään yksilön ja ryhmän palkitseminen, esimerkiksi palkitsemalla myyntihenkilöstöä sekä omasta että koko osaston menestyksestä. Tämä edesauttaa jokaista henkilöstöön kuuluvaa toimimaan hyvin kykyjensä mukaan ja ottamaan samalla huomioon kokonaisuuden etu. Yritykset pyrkivät tyydyttämään asiakkaan tarpeen mahdollisimman kilpailukykyisellä tavalla, ja palkitsemisjärjestelmän tulee kaikin tavoin tukea tätä linjaa kehittäen henkilöstön toimintaa yrityksen edun mukaiseksi. (Gustafsson & Jokinen 1997, 100–101.)

Palkitsemisen muodot voidaan jakaa kahteen eri luokkaan (Nieminen & Tomperi 2008, 156):

1. Aineettomaan eli sisäiseen palkitsemiseen, jonka avulla ensisijaisesti tuetaan työntekijän motivaatiota
2. Aineelliseen eli taloudelliseen palkitsemiseen, jonka avulla ohjataan toimintaa



KUVIO 3. Palkitsemisen kokonaisuus (Nieminen & Tomperi 2008, 156)

Aineeton palkitseminen

Aineettoman eli sisäisen palkitsemisen kohteena on myyjän sisäinen motivaatio. Sisäistä motivaatiota ylläpitävät ensisijaisesti työ itsessään sekä muut siihen läheisesti liittyvät asiat. Parhaimmat ja motivoivimmat keinot löytyvät nimenomaan aineettoman palkitsemisen puolelta, vaikka yleinen harha on, että palkitsemisella tarkoitetaan vain taloudellista korvausta tehdystä työstä. Johtajan tehtävänä ei ole alaistensa jatkuva intensiivinen motivointi, vaan kysymys on enemmän siitä, miten johtaja voi hyödyntää aineetonta palkitsemista tukeakseen alaisensa sisäistä motivaatiota. (Nieminen & Tomperi 2008, 156–157; Kauhanen 2010, 97.) Aineettoman palkitsemi-

sen osatekijät voivat olla hyvinkin moninaiset, ja henkilöstön arvostus niitä kohtaan vaihtelee. Esimiehen kannalta onkin tärkeää tietää, mitä kukin arvostaa ja haluaa. Aineettoman eli sisäisen palkitsemisen voi jakaa kahteen osaan: urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin (Kuvio 4). (Kauhanen 2010, 103.)

URAPALKKIOT	SOSIAALISET PALKKIOT
Työ sinänsä	Statussymbolit
Joustavat työajat (työaikapankki)	Palaute (kiitos ja tunnustukset)
Itsensä kehittäminen	Työyhteisön edustaminen
Kasvupolut	Julkinen tunnustus (kunniamerkit, arvonimet)

KUVIO 4. Aineeton palkitseminen (Kauhanen 2010, 97)

Työn ominaisuudet ja kasvupolut

Työn ominaisuuksilla on suuri rooli työmotivaatiossa, työsuorituksessa, työtyytyväisyydessä sekä henkilökunnan vaihtuvuudessa. Erinäisten tutkimusten mukaan ihmiset haluavat mielenkiintoista ja haasteellista työtä; useimmiten tällainen työ on jo sinällään palkitsevaa. Kun työ on organisoitu järkevästi sekä sovitettu yksilön tavoitteisiin ja kykyihin, lisäävät ne palkitsevuutta. Ihminen haluaa oppia uusia asioita työssään, eli kehittyä ammatillisesti sekä myös ihmisenä. Sen vuoksi työkokonaisuudet koetaankin paljon mielekkäämmiksi kuin pienten osasuoritusten tekeminen. (Ruohotie & Honka, 1999 144–145; Kauhanen 2010, 98.)

Joitakin työntekijöitä sama työ voi motivoida ja kiinnostaa pitkäänkin, mutta on paljon työntekijöitä, jotka haluavat uusia haasteita muutaman vuoden välein. On tärkeää tunnistaa työntekijöiden persoonallisuus sekä henkilökohtaiset toiveet työn omi-

naisuuksien sekä työuran kehittymisen suhteen. Jotta jälkimmäisenä kuvatut työntekijät viihtyisivät ja pysyisivät yrityksen alaisuudessa, tulee organisaation tarjota heille mahdollisuutta tarttua uusiin haasteisiin organisaation sisällä. Kuitenkin esimiesten voi olla vaikeaa antaa lupauksia kasvupolun tuomista ylennyksistä, jos avoimia paikkoja ei ole näköpiirissä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 260; Kauhanen 2010, 98–99.)

Kasvupolku ei tarkoita aina yksiselitteisesti organisaation hierarkiassa nousua ylöspäin. Kasvupolkumahdollisuuksia ovatkin siirtyminen uusiin tehtäviin samassa yksikössä tai muualla organisaatiossa samalla, pienellä tai suuremmalla vaativuustasolla. Sisäisen liikkuvuuden ongelmaksi muodostuvat usein esimiehien halu pitää hyvät työntekijät itsellään. Hyvän ja tuottavan henkilön siirtyminen muihin tehtäviin heikentää usein lähtötiimin suoriutumista, vaikka se voi pidemmällä tähtäimellä parantaa koko organisaation suorituskykyä ja menestymistä. Jos organisaatiolla ei ole mahdollisuuksia tarjota kasvupolkuja työntekijöilleen, on vaarana se, että työntekijät vaihtavat työpaikkaa kokonaan. Liikkuvuus onkin nykyään varsin suurta yritysten välillä. Hyvän henkilökunnan poislähtö on aina suuri menetys organisaatiolle myös taloudellisesti. (Kauhanen 2010, 98–99.)

Itsensä kehittäminen

Itseään voi kehittää kahdella eri tavalla; se voi olla joko muodollista kouluttautumista työaikana tai vapaa-ajalla tai kehittymistä työssään ja siinä uuden oppimista. Työnantajat voivat eri tavoin kannustaa ja tukea henkilöstöään itsensä kehittämiseen tarjoamalla palkallista toimivapaata, joustavampia työaikoja, maksamalla kurssimaksut, hankkimalla ja kustantamalla oppimateriaalit kokonaan tai osittain. Henkilöstöä kehittämällä yritysikin hyötyy, sillä sen avulla saavutetaan usein henkilöstön parempi toimintavalmius ja suoritustaso. Työnantajat ja esimiehet panostavat yhä enemmän alaistensa osaamisen kehittämiseen, sillä osaava henkilöstö on yksi yrityksen keskeisimmistä menestystekijöistä. (Ruohotie & Honka 1999, 166; Kauhanen 2010, 100–101.)

Sosiaalinen palkitseminen

Sosiaalisiin palkkioihin kuuluu arvostuksen ja palautteen saaminen niin kollegoilta, esimieheltä kuin sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailtakin. Jotkut kaipaavat myös näkyviä arvoaseman merkkejä, kuten esimerkiksi toiminimikkeen, työasun, erilaisen työajan tai työntekopaikan. Kuten palkitsemisjärjestelmän rakentamisessa ylipäänsä, organisaatiokulttuuri ja työpaikan toimintatavat määräävät, millainen sosiaalinen palkitseminen on kussakin yrityksessä järkevintä. Eräs sosiaalisen palkitsemisen keino on organisaation sisäinen tai ulkoinen tunnustus, mikä voi tapahtua esimerkiksi valitsemalla henkilöstön ehdotusten perusteella viikon tai kuukauden työntekijä. (Kauhanen 2010, 101–103.)

Vaikka tässäkin on yksilöllisiä eroja työntekijöiden välillä, voidaan sanoa, että useimmat kaipaavat jatkuvaa palautetta työstään. Palautetta koetaan kuitenkin saatavan liian harvoin, tai vain negatiivinen palaute saavuttaa työntekijät. Hyötysuhteeltaan palaute on tehokkain palkitsemisen muoto, koska sen antamisesta ja vastaanottamisesta ei koidu mitään kuluja, ja sen hyöty on sen saajalle ilmeinen. Palautetta on kahdenlaista: niin sanottua vahvistavaa sekä rakentavaa palautetta. Vahvistavaa pa-

lautetta annetaan, kun osoitetaan tyytyväisyyttä sekä tuetaan työntekijät nykyistä toimintaa ja suuntaa. Tällainen hyväksyvä palaute voidaan ja on myös suositeltavaa, antaa muiden työntekijöiden läsnä ollessa. Rakentava palaute on toiveen osoitus, ja sen avulla esimies voi viestiä, että hän haluaa auttaa työntekijää ja rohkaisee häntä muuttamaan toimintaansa. Palautetta voi saada spontaanisti kollegoilta tai asiakkailta, mutta esimiehen antama rakentava palaute tulisi antaa työntekijälle kahden kesken. (Kauhanen 2010, 102; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 70 – 71.)

Taloudellinen palkitseminen

Taloudellinen eli aineellinen palkitseminen koostuu rahallisesta palkasta sekä rahassa mitattavista eduista. Rahallinen palkka eli suora palkitseminen pitää sisällään peruspalkan, komissiot eli provisiot sekä bonusjärjestelmän. Rahassa mitattaviksi eduiksi eli epäsuoriksi palkitsemismenetelmiksi luetaan muun muassa työterveyspalvelut, auto- ja puhelinedut sekä liikunta- ja lounassetelit. (Nieminen & Tomperi 2010, 159; Kauhanen 2007, 109.)

Jotta taloudellinen palkitsemismalli olisi tehokas, tulee sitä miettiä kaikkien kolmen sidosryhmän näkökulmasta: asiakkaan, myyjän sekä johdon. Asiakkaan näkökulmasta ajatellen on varmistettava, että palkitsemisjärjestelmä ohjaa myyjää oikeanlaiseen myynnin lähestymistapaan. Palkitsemismallin tulee aina tukea niitä myyntityön käytänteitä, joita yrityksessä noudatetaan. Toiselle yritykselle luotu palkitsemismalli ei ole välttämättä sellaisenaan sopiva toisen yrityksen liiketoimintaan. (Nieminen & Tomperi 2010, 159–160.)

Myyjää palkitsemismallin on tarkoitus kannustaa yhä parempiin suorituksiin, sekä ohjata toimintaa yhteisiä tavoitteita kohti. Hyvällä ja innostavalla palkitsemismallin avulla tuetaan myös myyjien motivaatiota ja sitoutumista. Kolmantena taloudellisen palkitsemismallin sidosryhmänä on itse organisaatio, jota yrityksen johto edustaa. Jotta palkitseminen olisi johdonmukaista ja pitkäjänteistä, tulee sen pohjautua yri-

tyksen strategiaan. Myyntiorganisaatiossa toimiva palkitsemisjärjestelmä on erityisen merkittävä päivittäistoiminnankin kannalta, joten on tärkeää tarkkaan määrittää ja kirjata ylös palkitsemisstrategia, jota työntekijöiden palkitsemisessa noudatetaan. (Nieminen & Tomperi 2010, 160–161; Kauhanen 2010, 88.)

Palkka

Palkka on vastine tehdystä työstä; yritys on velvollinen maksamaan kohtuullisen korvauksen siitä työpanoksesta, jota yrityksessä työskentelevät työntekijät antavat. Palkka voi koostua erilaisista paitsi suoritukseen ja tulokseen, myös aikaan perustuvista eristä ja lisistä. Palkan kannustavuus perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää monia tarpeita, mutta se voi lisätä myös sisäistä motivaatiota, jos se on sidonnainen työsuoritukseen. Palkan merkitys työntekijälle vaihtelee paljon sen mukaan, mikä on hänen työtehtävänsä, sekä mikä on ajankohta, jolloin työtä tehdään. Sen merkitys myös vaihtelee suhteessa työntekijän arvojen, varallisuuden ja taloudellisten tarpeiden mukaan. (Viitala 2007, 139, 161; Kauhanen 2007, 111–112.)

Työn ollessa henkisesti köyhää tai ruumiillisesti raskasta ja epämiellyttävää nousee palkan merkitys suuremmaksi kuin esimerkiksi työssä, jossa työntekijä kokee innostavuutta, mielekkyyttä ja kehittymismahdollisuuksia. Pientä palkkaa saavilla palkan korotus voi olla yksi motivaatiotekijä, kun taas suurempaa palkkaa saavat voivat kokea palkan määrän olevan eräänlainen statussymboli. On hyvin tavallista, että mitä suurempaa palkkaa työntekijä saa, sitä vähemmän sillä on merkitystä motivaatiotekijänä. (Viitala 2007, 139, 161; Kauhanen 2007, 111–112.)

Tulospalkkaus

Niemisen ja Tomperin (2010, 164) mukaan kokonaispalkka koostuu kahdesta osasta: kiinteästä sekä muuttuvasta palkanosasta. Kiinteä palkanosa on riippuvainen työtehtävästä ja alasta, ja se voi perustua henkilön ominaisuuksiin ja suoriutumiseen työssä. Juuri tästä palkkauksesta on puhuttu Suomessa järjestelmällisesti jo yli 40 vuotta.

Muuttuva palkanosa taas pitää sisällään erilaiset myyntiin liittyvät tulospalkat eli esimerkiksi bonukset ja komissiot, jotka useimmiten perustuvat myyntitulokseen tai suoritustavoitteiden täyttymiseen. Samassa organisaatiossa voi olla käytössä erilaisia tulospalkkausjärjestelyjä, riippuen organisaatorakenteesta ja sen eritasoista. (Nieminen & Tomperi 2010, 164; Kauhanen 2010, 110–111.)

Jos yritys päättää ottaa käyttöönsä taloudellisessa palkitsemisessa käytettävän muuttuvan palkanosan, tulee taloudellista palkitsemista suunniteltaessa määritellä se toteutuneen myynnin taso, joka alkaa kerryttää bonuksia. Peruspalkka ja bonukset yhdessä kannustavat myyjää tekemään töitä saavuttaakseen tavoitteensa. Kuitenkin vaarana on, että kun tavoite on saavutettu, myyjä siirtää ja säästä myyntiään seuraavalle kaudelle. Kun myyntitavoite saavutetaan, on yrityksessä kaikkien etu, että myyntityö jatkuu. Tällöin komissio on oivallinen väline palkita myös tavoitteen ylimeinevältä osalta. Komissiolla eli provisiolla tarkoitetaan jatkuvaa palkitsemista, joka kohdistuu jokaiseen myyntiin yksikköön. Näitä palkitsemismuotoja pohdittaessa on tärkeää muistaa, että on määriteltävä tarkasti myyntitavoitteen ja toteutuneen myynnin tarkasteluväli. Tarkasteluväli voi olla esimerkiksi kuukausi tai neljännesvuosi; jos etuudet liittyvät myyntitulokseen, on kerran vuodessa useimmiten liian pitkä aikaväli sen suorittamiselle. (Nieminen & Tomperi 2010, 165–166, 168.)

Henkilöstöedut

Esimiehet voivat organisaatiokulttuurin rajoissa käyttää etuja onnistuneesti oman henkilöstönsä palkitsemiseen. Edut kannattaa tuoda esiin jo rekrytointitilanteessa, sillä ne luovat kuvan kokonaisansioista työtä hakevalle. (Hakonen ym. 2005, 162.) Työnantajan tarjoamat henkilöstöedut voidaan jaotella lakisääteisiin ja vapaaehtoi- siin etuihin. Esimerkkinä lakisääteisistä eduista ovat sairaus-, eläke- ja tapaturmava- kuutukset, työterveyspalvelut sekä lomat. Organisaatiolla on vapaat kädet tarjota halutessaan työntekijöilleen myös muita etuja. Vapaaehtoisia etuja ovat muun muas- sa työvaatteet, työauto, ruokaetu, henkilökunnan alennukset sekä virkistystoiminta.

Kuten muunkin palkitsemisen, myös edellä mainittujen tarkoituksena on pitää nykyiset työntekijät tyytyväisinä, parantaa heidän motivaatioonsa sekä houkutella uutta työvoimaa organisaatioon. (Kauhanen 2006, 111; Hakonen ym. 2005, 140–141.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyö käynnistettiin K- Rauta Palokka Oy:n toimeksiannosta joulukuussa 2011. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, jossa kohderyhmänä olivat yrityksessä myyntitehtävissä toimivat henkilöt. Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta ja kuvata todellista elämää, mikä oli päätavoitteena tässäkin tutkimuksessa (Uusitalo 1991, 71–72).

Toisin kuin kvantitatiivinen, kvalitatiivinen tutkimus ei lähtökohtaisesti pyri tiedeyhteisön kannalta yleistettäviin tuloksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan tiettyä tapausta ja pyritään kuvaamaan se mahdollisimman tarkasti. Loogisen empirismin mukaan luotettavan päättelyn pitää perustua yksittäistapauksista johdettuihin yleistyksiin. Laadullisenkin tutkimuksen tuloksena voi siis syntyä esimerkiksi organisaation tai tutkimusjoukon sisällä yleistettävä tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen esimerkiksi haastatteluin, on sen verran työlästä, että on usein tyydyttävä kuvaamaan tutkimuskohdetta muutaman yksittäistapauksen kautta. Tämä opinnäytetyö on aineistolähtöinen tutkimus, joka etenee edellä kuvatusti induktiivisesti muutamasta yksittäistapauksesta kuvaamaan koko myyntihenkilöstön motivaatiota. (Kananen 2008, 19–21.)

4.1 Aineiston keruu

Kun kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta syvällisesti, alkaa tutkimus usein siitä, että tutkija yrittää kartoittaa tutkimuskohteen. Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään saturaatio -käsitettä, joka viittaa aineiston riittävyteen ja kylläisyyteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija kerää aineistoa päättämättä tarkasti etukäteen, kuinka monta tapausta hän tutkittavakseen ottaa, vaan hän jatkaa esimerkiksi haastatteluja niin kauan, että ne eivät enää anna tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Kun asiat alkavat kertaantua haastatteluissa, aineisto on riittävä. Haastatteluja lähdettiin tekemään sillä ajatuksella, että muutama vastaaja todennäköisesti riittää kuvaamaan tutkimuskohdetta. Kuten edellä kuvattu laadullisen tutkimusmenetelmän joustava tapa on, ei suljettu pois sitä vaihtoehtoa, että haastatteluja ehkä tarvitaankin enemmän. Kolmen haastattelun koettiin tuovan riittävästi tutkimusaineistoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 181.)

Laadullisen tutkimuksen tuloksista ei tehdä alkuoletuksia tai arvauksia, eli tutkimusmenetelmä on niin sanotusti hypoteesiton. Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista lisäksi se, että tutkittava ilmiö pyritään pitämään juuri sellaisenaan manipuloimatta tutkimustilannetta. Tähän tutkimuksessa pyrittiin toteuttamalla haastattelut vastaajien työpaikalla rauhallisessa tilassa vain haastattelijan ja vastaajan läsnä ollessa. Harkinnanvaraisesta otannasta puhutaan, kun keskitytään pieneen määrään tapauksia ja näiden tapausten syvälliseen analysointiin. Tutkijan tavoitteena on saada tutkittavien oma näkökulma selville. Laadullinen aineisto on ilmaisultaan tekstiä, joka on syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Esimerkiksi haastattelut, jotka tehdään tutkimusta varten, ovat syntyneet tutkijasta riippuen, kuten tässäkin tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2000, 15–19.)

4.2 Haastatteluiden toteutus

Tutkimuksen alkuvaiheessa kerättiin tutkimusaineistoa teorialähteistä. Teorian pohjalta laadittiin haastattelukysymykset, joilla pyrittiin saaman vastauksia kahteen pääkysymykseen: Millaisena K-raudan myyjä kokee hyvän myyntityön? Mikä K-raudan myyjää motivoi työssä? Tutkimuksen aineiston keruu tapahtui haastattelemalla K-rauta Palokan työyhteisön myyntitehtävissä toimivia henkilöitä. Haastattelun tavoitteena oli kartoittaa myyjien näkemys hyvästä myyntityöstä, kuvata heidän motivaationsa tila ja siihen vaikuttavat tekijät sekä löytää ne keinot, jolla motivaatiota voitaisiin vielä parantaa.

Tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua haastattelua, teemahaastattelua, sillä sen koettiin antavan mahdollisimman paljon tilaa vastaajien omille tulkinnoille asioista. Tällä haastattelumenetelmällä uskottiin myös löytävän heikosti tiedostetut asiat, joita ei täysin strukturoidulla haastattelulla olisi osannut edes kysyä. Myyntiprosessikuvaus otettiin motivaatioteorioiden lisäksi teoreettisen viitekehyksen osaksi ja näin ollen myös haastattelun teemaksi, sillä se koettiin tapauksen kannalta oleelliseksi. Motivaatiota lisääviä tai vähentäviä tekijöitä on helpompi löytää ja tulkita, kun ymmärtää myös haastateltujen kokemuksen myyntityöstä.

Teemahaastattelumenetelmää voidaan käyttää sekä laadulliseen että määrälliseen tutkimukseen. Haastattelut voidaan jakaa osallistuvien ihmisten lukumäärän mukaan, jolloin niitä kutsutaan yksilö- ja ryhmähaastatteluiksi. Yksilöhaastattelu valitaan silloin, kun halutaan tutkia esimerkiksi henkilön omakohtaisia kokemuksia, kun taas ryhmähaastattelulla tutkitaan koko yhteisön käsityksiä. Teemahaastattelun yksi piirre on, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. Tämän vuoksi tutkijan rooli on aina aktiivista teemahaastattelutilanteessa. Koska teemahaastatteluun osallistuvat henkilöt on mietitty etukäteen ja päätös suostua haastatteluun on saatu, on haastattelulla kaikki edellytykset onnistua. Onnistuminen vaatii kuitenkin tutkimuksen tekijän luomaan riittävän turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin. (Juvakka & Kylmälä 2007, 78–80; Hirsjärvi ym. 2004, 197.)

Haastattelukysymykset (liite 1) on rakennettu motivaation sekä myyntityön teoriaan perustuen, ja ne on teemoittain ryhmitelty. Turvatakseen kysymysten samanlaisuuden jokaisessa haastattelussa tutkijat käyttivät samaa kysymysrunkoa kaikissa haastatteluissa. Kysymysten muodossa sekä lisäkysymysten määrässä ja laadussa on vaihtelua jokaisen haastattelun kohdalla. Haastattelut käytiin haastateltavien työaikana yrityksen tiloissa rauhallisessa huoneessa. Vastaajat eivät nähneet kysymyksiä etukäteen vaan vasta haastattelutilanteessa. Kysymysten teema ja pääkohdat käytiin läpi ennen varsinaisen haastattelun alkua. Haastattelurungossa oli 23 käsiteltävää kohtaa. Tutkijat varautuivat noin 45 minuuttia kestäviin haastattelutilanteisiin, mutta keskustelun ollessa luontevaa ja joutuisaa haastattelut kestivät keskimäärin 30 minuuttia. Ennen haastattelua vastaajille kerrottiin, että haastattelu tulitisiin nauhoittamaan, mutta tallennetta käytetään vain tutkijoiden litteroidessa, ja se hävitetään, kun näin on tehty.

4.3 *Tutkimuksen luotettavuuden arviointi*

Kun puhutaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista, käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että tutkitaan niitä asioita, joita tarkoituksena olikin tutkia. Laajemmin validiteetilla tarkoitetaan kuvausten, johtopäätösten, selitysten ja tulkintojen luotettavuutta sekä paikkansa pitävyyttä. Validiteetti voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, että tulokset ovat siirrettävissä toiseen vastaavaan tilanteeseen, eli ne ovat yleistettävissä. Sisäinen validiteetti mittaa tulkinnan ja käsitteiden virheettömyyttä. Laadullisen tutkimuksen validiteetin mittaaminen on hieman kyseenalaista, koska tulokset ja tulkinnat ovat riippuvaisia tutkijan omasta kokemuspiiristä ja näkemyksistä. Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan tulkinnan ristiriidattomuutta, jolloin tulkinta on sama tutkijasta riippumatta. Toisaalta on luonnollista, että ilmiöt muuttuvat, kun aika menee eteenpäin, joten reliabiliteetin ymmärtäminen vain ajallisena pysyvyytenä ei kerro koko totuutta. (Kananen 2008, 123–124.)

Tutkimusmenetelmä- ja vastaajavalinnat sekä aineiston tulkitsijoiden kokemuspiiri vaikuttavat tämän tutkimuksen luotettavuuteen. Kun reliabiliteetti tarkoittaa tulkintojen riippumattomuutta tutkijasta, tätä tutkimusta voidaan pitää reliaabelina, sillä hyvin samankaltaiset tulkinnat aineistosta teki kaksi henkilöä. Tutkijat ovat liiketalouden opiskelijoita, joten tutkijoilla on teoreettista osaamista tutkimusaiheesta. Heillä ei kuitenkaan ole varsinaista kokemusta juuri kohdeyrityksen toimialalta tai laajemman käytännön tutkimuksen tekemisestä.

Työn toimeksiantaja ehdotti henkilöitä haastatteluun, ja nämä henkilöt myös lopulta haastateltiin. Tämä harkinnanvarainen otos on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle, mutta tutkijoilla heräsi kysymys, alentaako se mahdollisesti tutkimuksen reliabiliteetti-

tia. Haastattelut tehtiin sillä oletuksella, että toimeksiantaja teki valinnat haastateltujen suhteen rehellisin motiivein, eli hänenkin pyrkimyksenä oli saada mahdollisimman monipuolista ja aitoa tutkimusaineistoa. Koska haastatteluun osallistuminen tapahtui vapaaehtoisesti, olivat kaikki vastaajat haastattelutilanteessa hyvin avoimia, ja tutkimusaineistoa saatiin runsaasti. Luonnolliset aineistonkeruuolosuhteet lisäävät tutkimuksen validiteettia.

Ulkoinen validiteetti toteutuu tässä tutkimuksessa, sillä tulokset ovat lähtökohtaisesti yleistettävissä koskemaan kaikkia K-rauta Palokan myyjiä. Vaikka otos oli suhteellisen pieni (kolme vastaajaa), vastaajien näkemykset ja kokemukset motivaatiosta olivat hyvin yhteneviä. Näin onkin syytä uskoa, että vastaukset kuvaavat hyvin koko perusjoukkoa. Kuitenkin ulkoista validiteettia heikentää se, että yhdeltä osastolta oli kultaakin vain yksi henkilö haastateltavana. Tutkimuksen tulos voisi olla osastokohtaisesti hieman erilainen, jos vastauksia saataisiin laajemmin samalta osastolta tai jos tutkimus toteutettaisiin eri henkilöillä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään empiirisen tutkimuksen tuloksena saatua tietoa ja vastaus-ten synnyttämiä ajatuksia. Teemahaastattelun kohtia puretaan kahden pääkysymyksen alla: ”Millaista on hyvä myyntityö K-raudan myyjän kokemana?” ja ”Mikä myyjää motivoi?” Tämän luvun pääkohdat ja tuloksista tehdyt johtopäätökset esitetään tiivistetysti Pohdinta -luvussa. Tutkimusaineiston saatuaan tutkijat purkivat ja kiteyttivät tulokset käsitekarttoihin (liite 2 ja 3). Kartoissa on pyritty kuvaamaan vastauksista nousseita myyntityöhön ja motivaatioon liittyviä pääkohtia sekä havainnollistamaan asiayhteyksiä. Käsitekarttoja on käytetty apuna tulosten analysoinnissa.

5.1 Vastaajat

Motivaatiota koskevaan tutkimukseen osallistui kolme K-rauta Palokan myyjää tammiukuussa 2012. Kaikki vastaajat ovat työskennelleet myymäläympäristössä ja saman alan työpaikoissa ennen K-rauta Palokkaan tuloa. Heidän työsuhteensa K-rauta Palokassa on kestänyt tähän asti yhdeksästä kuukaudesta kahteen vuoteen. Vastaajat ovat tunti- tai kuukausipalkkalaisia, eikä heidän palkassaan ole myyntituloksesta riippuvaa palkanosaa. Vaikka vastaajista kaikilla on kokemusta alalta, niin kaikki heistä omaavat erilaiset lähtökohdat työkokemuksensa sekä työnkuvansa vuoksi. Yhdellä vastaajista on kokemusta alalta 12 vuotta. Hän on työskennellyt ennen K-rauta Palokkaan tuloa toisessa K-raudassa vastaavissa myyjän tehtävissä. Vastaajien joukossa oli myös myyjä, joka on toiminut myyjänä opintojen ohessa samankaltaisessa yrityksessä. Vastaaja kuvasi edellisen työn olleen muuten nykyisen kaltaista, mutta koska kyseessä oli pienempi yritys, oli myyjän ollut hallittava kaikki myynnissä olevat tuotteet. Myös toinen haastateltu oli ennen K-rauta Palokkaan tuloa ollut vastaavanlaisen yrityksen palveluksessa, mutta erilaisissa työtehtävissä. Vastaajan mukaan työ ei ollut yhtä ihmisläheistä kuin nykyinen, ja asiakaskohtaamiset olivat enemmän asiakaspalvelua kuin myyntiä.

Haastateltujen vastauksista pystyy näkemään erilaisen kokemustaustan alalta. Erään vastaajan tuore liiketalouden tutkinto näkyy hänen vastauksistaan, sillä hän käytti tutkijoillekin tuttuja myyntityöhön liittyviä termejä, kun taas kahden muun vastaajan kohdalla jouduttiin tulkitsemaan vastauksia enemmän. Erilaisista taustoista huolimatta kaikki vastaajat kokevat työnsä mielekkääksi tällä hetkellä, vaikka työnmielekkyyden lisäämiseksi löytyi heti ehdotuksia. ”Vastuun kasvu ja sitä kautta tietenkin palkannousu lisääisivät työn mielekkyyttä.” Mielekkyyttä lisäävät yhteen hiileen puhaltaminen sekä kauppiaan osoittama luottamus ja kannustaminen. Kaikki vastaajista haluavat olla työssään ihmisten kanssa tekemisissä, joten tämä on yksi syy, miksi he alalla pysyvät. Yrityksen työntekijät ovat positiivisia ja helposti lähestyttäviä.

5.2 Hyvä myyntityö on asiakkaan kokonaistarpeen täyttämistä

Hyvä myyntityö koostuu myyntiprosessin hallinnasta, asenteesta ja asiakaspalvelutaidoista. Myyntitilanteen onnistumiseen vaikuttavat paitsi myyjä itse myös organisaation ja asiakkaan resurssit. Haastatteluissa selvitettiin, millaista on hyvä myyntityö K-raudan myyjien kokemana sekä mitkä tekijät vaikuttavat sen toteutumiseen. Tuloksista ilmeni, että myyjät hallitsevat myyntiprosessin hyvin ja tiedostavat sen eri vaiheet. Tarvekartoitusta kuvataan usein yhdeksi tärkeimmäksi myyntiprosessin vaiheeksi, mikä tutkimustulosten valossa pitää paikkaansa myös tässä yrityksessä. Teknisen osaamisen ohella myyjän asenne sekä hyvä työilmapiiri näyttäisivät vaikuttavan hyvän myyntityön toteutumiseen.

Kaksi vastaajista kuvasi onnistuneen tarvekartoituksen sekä asiakkaan tarpeen tyydyttämisen hyvän myyntityön kulmakiviksi.

Asiakkaasta pitää kaivaa tietoa, mitä hän tarvitsee ja mitä ei tarvitse. Kun asiakkaalle on myyty oikeat tarvikkeet, myös asiakkaalle jää hyvä fiilis myyntikokemuksesta, etenkin kun hän myöhemmin toteaa, että tähän juuri tarvitsen ja nämähän on juuri minulle sopivat. (Vastaaja 2)

Kokonaistarpeen hahmottaminen ja tuotetuntemus nousivat tärkeiksi asioiksi tarvekartoituksen rinnalle.

Varsinkin meidän osastolla on kartoitettava tarkasti, mitä asiakas haluaa. Asiakas voi kertoa haluavansa esimerkiksi saunan, jolloin asiaa täytyy alkaa työstää monella tavalla. Pitää selvittää asiakkaan lähtötilanne ja mitä tuotteita hänellä mahdollisesti on. Tuotetietämys ja kokonaistarpeen hahmottaminen pitää siis olla hyvä tällä alalla. (Vastaaja 1)

Myyntitilanteen onnistumiseen liittyvänä asiana edellä kuvattujen lisäksi haastattelusta nousivat esiin myös kaupan päättämistaidot, eli asiakkaan ostopäätöksen teossa kannustaminen ja ratkaisun aikaansaaminen. ”Myyjä on asiakkaan epäroideissa tukemassa asiakkaan ostopäätöstä kannustamalla tai esimerkiksi vertailemalla vaihtoehtoisten tuotteiden ominaisuuksia.”

Asiakaspalvelu on olennainen osa myymälässä toimivan myyjän myyntityötä. Vastajat kokevat asiakaspalvelun ja myyntityön erottamisen vaikeaksi, ja enemmän niiden nähtiin tukevan toisiaan. Myynnillisyydessä on kuitenkin eroja kuluttaja- ja yritysasiakkaiden välillä. ”Mielestäni se on kumpakin aika paljon, myyntiä ja asiakaspalvelua on vaikea ajatella erillisinä asioina. Eroa syntyy jonkin verran kuluttaja- ja yksityisasiakkaiden välillä.” ”Kuluttajapuolella se on enemmän asiakaspalvelua. ---. Kuluttajan kanssa asiakaspalvelusta mennään usein myynnillisempään suuntaan esim. lisämyyntiä ehdottamalla.” Työ on pääasiassa palvelevaa myyntityötä ja yksi vastaajista kokikin tämän ”työn suolaksi” verrattaessa perinteiseen edustajamyyntiin. Hän kuvaa myös oman luonteen vaikuttavan mieltymykseen juuri palvelevampaan myyntityöhön.

Tässä ratkotaan enemmän asiakkaan ongelmia ja yritetään palvella asiakasta mahdollisimman hyvin, niin että he olisivat tyytyväisiä sen jälkeen. Tossa (edustajamyynnissä) on vähän sellaista tuputtamista. Mun luonne ei kyllä sellaiseen käy, vaan tykkään enemmän tällaisesta, kun yritetään enemmänkin auttaa asiakasta. (Vastaja 1)

Sanotaan, että myyjä on yrityksen käyntikortti. Asiakkaalle myyjän toiminta kuvaa koko organisaatiota, eli se on yksi tärkeä markkinointiviestinnällinen keino. Vaikka myymälässä työskentelevällä myyjällä asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen on toisenlaista kuin myyntiedustajalla, on selvää, että asiakaspalvelun laadulla on merkitystä. Myyjät puhuvat ”henkilöitymisestä”, ja yksi haastatelluista nosti sen yhdeksi tärkeäksi seikaksi myyntityössä. Henkilöitymisellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että ”hyvin palveltu asiakas palaa takaisin saman myyjän luo asioimaan”.

Yksi seikka, johon olen törmännyt ja jonka olen kokenut oikein hyväksi tässä yrityksessä, niin asiakkaat ottavat myyjän mielellään henkilökohtaiseksi palvelijaksi. Että kun palvelet kerran hyvin, niin siinä ihan syntyy sellainen tavallaan henkilökohtainen pitempi yhteistyö asiakkaan kanssa. (Vastaja 2)

Vastaja koki, että tällainen henkilöityminen helpottaa myös myyjän työtä, koska kun asiakkaan luottamus on jo kerran ansaittu, ei tarvitse aina aloittaa ikään kuin alusta. ”Siinä on tärkeää juuri se, että saadaan jää rikki, jolloin on helpompi myös rohkeasti

esittää asiakkaalle vaihtoehtoja tai kertoa, mitä ei kannata ottaa.” Myös henkilöke-
mioiden rooli hyvän myyntityön toteutumisessa tuotiin esille.

Taloustilanne nousi esiin haastattelujen aikana. Kuten myymälämyynnin luonteeseen
tyypillisesti kuuluu, asiakasvirtaa ja palvelutilanteiden määrää ei voi itse täysin ryt-
mittää ja säädellä. Myyjät ymmärsivät, että etenkin kireässä taloustilanteessa on pi-
dettävä ”tiukka miehitys”. Vastaajat kokivat, että hyvän myyntityön onnistumisen
vaikuttavat niin yrityksen kuin asiakkaidenkin resurssit. Myös asiakkaan asenne
myyntityöhön vaikuttaa.

*Niin yrityksen kuin asiakkaankin resurssit vaikuttavat myyntityöhön. Se,
millaisella asenteella asiakas on liikenteessä, vaikuttaa myös. Esimer-
kiksi, että haluaako hän pelkästään sen tuotteen, jota tuli ostamaan vai
voisiko hänelle kenties myydä myös jotain muuta. (Vastaaja 1)*

*Tähän aikaan ja tällaisessa taloustilanteessa ei osastolla voi olla yhtään
ylimääräistä kaveria. Aika tiukalla miehityksellä mennään koko ajan ja
tämähän tietysti vähän rajoittaa sitä, kuinka paljon ja aktiivisesti pystyy
myymään. (Vastaaja 1)*

Resurssien vaikutuksesta myyntityön laatuun saatiin hieman eriäviä näkemyksiä. Yksi
vastaajista koki, että vähäisen henkilökunnan määrä osastolla kiireisimpinä aikoina
vie mahdollisuuden aktiiviseen myyntityöhön. ”Erityisesti kesäisin on niin kiire, ettei-
vät myyjät välttämättä paljoa ehdi paneutua lisämyyntiin yrittäessään mahdollisuuk-
sien mukaan purkaa tiskille muodostunutta jonoa.” Toinen haastatelluista on taas
täysin eri mieltä asiasta.

*Jos muodostuu jonoa, niin mä en ota sitä vaan jonon purkamisena, vaan
mun mielestä se on positiivinen asia, jos on jonoa ja porukkaa. Kaiken
kaikkiaan mä koen, että ainakin meidän osastolla on riittävästi resursse-
ja siihen, että voidaan palvella asiakasta hyvin. Asiakkaankin tulee se
ymmärtää, että joskus tulee syklejä ja ei voi heti palvella, ja usein tämä
hyvin ymmärretäänkin. (Vastaaja 2)*

Samaisella vastaajalla riitti ymmärrystä yrityksen rajoitettuihin resursseihin.

Välillä tuntuu, että asiakkaat tulevat just silleen, että sieltä tulee viisi kerrallaan, ja sitten on puolituntia, jolloin ei tule ketään, ja sen jälkeen taas viisi asiakasta ryppäänä. Toki kaupan pitäisi siihen varautua, mutta ei ole mahdollista pitää rajattomasti henkilökuntaa. (Vastaaja 2)

Työn mielekkyystekijät ja asenne

Tutkimuksessa selvitettiin myös työn mielekkyystekijöitä sekä myyjien asennetta työtään kohtaan. Työn mielekkyystekijät ja asenne ovat toisiinsa linkittyviä asioita, sillä työntekijällä, joka kokee työnsä mielekkääksi, on useimmiten myös hyvä asenne. Oikeanlaisella asenteella on suuri merkitys myyjän myyntityössä onnistumisessa. Kaikki vastaajat kokivat työnsä mielekkääksi tällä hetkellä. Kun kysimme, millä työn mielekkyttä voitaisiin vielä lisätä, yksi vastaajista kuvasi tilannetta omalta kohdaltaan. ”Vastuun kasvu ja sitä kautta tietenkin palkannousu lisääisivät työn mielekkyttä.” Kaikkien vastaajien mielestä työn mielekkyttä lisää yhteen hiileen puhaltaminen sekä kauppiaalta saatu luottamus ja kannustaminen.

Haastatteluissa kysyttiin myyjien asennetta työtään kohtaan. Kaikki vastaajat kokivat oman asenteensa työtään kohtaan hyväksi jo senkin takia, että ovat melko uusia työntekijöitä kyseisessä yrityksessä. ”Nyt kun on niin tuore kaveri talossa, niin vielä on hyvä asenne.” ”En ole alallakaan ollut niin kauaa, että olisi ehtinyt leipiintyä.” Yksi vastaajista kertoi asennoituvansa työhönsä myös sen kautta, että kokee myyntityössä ja omassa osaamisessaan olevan tilaa kehittyä koko ajan paremmaksi. ”Mä asennoidun sitä kautta, että tää on semmosta, että ei oo koskaan hyvä ja valmis.”

Erästä haastattelusta ilmeni, että se, millä asenteella työntekijä lähtee töihin, vaikuttaa myös asenteeseen työssä. Myös työvuorot vaikuttavat työasenteeseen.

Pyrin lähteä joka päivä hyvällä asenteella töihin, eikä se ole nyt ollut mikään ongelma tässä pitkään aikaan. Toki on sellaisia ajanjaksoja saatanut olla, että jos on vaikka työvuorot ollut vähän sellaisia, että on ollut tosi iltapainotteista ja tosi pitkään sellaista rankkaa vuoroa, niin sil-

loin on saattanut olla vähän vaikeuksia saada asennoitumista nostettua. (Vastaaja 1)

Mielenkiintoinen huomio on vapaa-aikana tehtyjen valintojen vaikutus työasenteeseen. Samaisen vastaajan mielestä esimerkiksi kiireettömillä aamurutiineilla ja -toimilla ennen työvuoron alkua voidaan edesauttaa oikeanlaista hyvää lähtöasennetta työpäivään. Kaksi muuta vastaajaa kuvasi oman mielialan ohjailevan joskus työasennetta.

Hyvä työasenne on vastaajien mielestä riippuvainen kaikista niistä henkilöistä, kenen kanssa päivän mittaan työskennellään. Asiakkaidenkin kerrottiin vaikuttavan työasenteeseen jonkin verran. ”Mukavien asiakkaiden kanssa on kiva tehdä kauppaa. Joskus sekaan sattuu vaikeita tapauksia, jolloin oma innostunut asenne saattaa hiipua.” Luottamus työntekijän päätöksiin ja työrauha työnantajalta sekä osaston esimieheltä vaikuttaa asenteeseen positiivisesti. ”Kauppias antaa hyvän työrauhan, niin että ei puutu jokaiseen asiaan vaan antaa työntekijälle mahdollisuuden tehdä omia ratkaisuja.-- Työntekijät saavat vastuuta ja meillä on lupa soveltaa asioita. ”

Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että niin oman osaston kuin koko organisaationkin ilmapiirillä on vaikutusta omaan asenteeseen työtä kohtaan. Hyvän ilmapiirin lisäksi eräs vastaajista kertoi luottamuksen työkavereihin myös tärkeäksi seikaksi.

Saattaa olla, että itse et ole seuraavana päivänä paikalla ja tiedät, että asiakkaasi on tulossa, niin silloin pitää pystyä luottamaan, että kollega hoitaa tilanteen hyvin puolestasi. Tai jos joku tuote pitää tilata, niin et voi luottaa, että työkaveri hoitaa sen eikä minun tarvitse soittaa vapaapäivänä töihin muistuttaakseni häntä. (Vastaaja 2)

5.3 Myyjät ovat motivoituneita

Haastattelututkimus selvitti myyjien työmotivaation tilaa, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä toimenpiteitä, joilla motivaatiota voitaisiin mahdollisesti vielä parantaa. Teema-

haastattelussa motivaatio oli yhtenä teemakohtana, minkä lisäksi motivaatiota sivua-
via asioita kysyttiin työn mielekkyystekijöiden sekä palautteen saamisen kysymysten
alla. Yleisesti vastauksista nousi esiin, että K-raudan myyjät ovat hyvin motivoituneita
työhönsä, heillä on halu kehittää omaa osaamista ja he ovat sitoutuneet myös yrityk-
sen edun mukaiseen toimintaan. Motivaatioon vaikuttavat tekijöitä ovat haasteet,
vastuun saaminen, ihmissuhteet työpaikalla sekä hyvä työilmapiiri.

Vastuu ja haasteet motivoivat

Pyysimme vastaajia määrittelemään sanan ”motivaatio”. He kokivat käsitteen jok-
seenkin vaikeaksi määritellä, mutta tiesivät selvästi, mitä sillä tarkoitetaan. Vastaaja 1
kuvasi motivaatiota jaksamiseksi ja hyvän mielen ylläpitämiseksi. Vastaaja 2 pohti
motivaatiota erityisesti myyntityön näkökulmasta todeten, että ”myyntityössä moti-
vaatio on halua saada kauppaa”. Vastaajat näkivät, että motivaatio on halua ponnis-
tella työsuorituksen eteen ja myös venymistä perussuorituksen ulkopuolisiin työteh-
täviin. ”Motivaatio on tahtoa joka päivä ja halua lähteä töihin huolimatta siitä, sataa-
ko vai paistaako”.

Motivaation tila oli vastauksissa yksiselitteisesti nähtävillä. Yksi vastaaja (2) kuvasi
motivaatiotaan erittäin hyväksi ja kaksi muuta hyväksi, joten motivaation keskiarvoi-
sen tilan voidaan todeta olevan yrityksessä hyvin positiivisella tasolla. Kuten asen-
teenkin kohdalla nähtiin, myös motivaatioon näyttäisi vaikuttavan hieman se, että
vastaajat ovat yrityksessä suhteellisen uusia, eli työntekijöillä on vielä ”alkuinnostus-
ta” työhön. Vastaajat kokivat, että motivaatioon vaikuttaa jonkin verran henkilökoh-
tainen elämä, mutta tärkeää on juuri se, että pyrkii säilyttämään hyvin otteen työ-
hön. ”Motivaatio elää henkilökohtaisen elämän, työpaikan olosuhteiden sekä esi-
merkiksi asiakkaiden käyttäytymisen mukaan, mutta motivaatio pyritään kuitenkin
pitämään sillä tasolla, että työtehtävät tulee hoidettua.”

Motivaatioon vaikuttavia tekijät liittyivät selkeimmin työssä onnistumisen kokemuksiin, haasteisiin sekä työpaikan ilmapiiriin. Työntekijöiden motivaatiota edistää työnantajan luottamus siihen, että työntekijät hoitavat heille annetun tehtävän. ”Mua motivoi se, että annetaan joku homma ja sanotaan, että hoida sinä tämä. Sitten luotetaan, että homma hoituu eikä jatkuvasti katsota perään tai anneta ohjeita”. Työntekijät kuvasivat parhaimpana motivaation synnyttäjänä paitsi työrauhan myös työn itsessään. Kun kysyimme: ”Mikä sinua motivoi?” saimme monta samantyyppistä vastausta: ”haasteet”, ”uudet projektit”, ”onnistuminen esimiehen antamassa tehtävässä”, ”onnistumisen tunne tyytyväisen asiakkaan kautta”.

Työmotivaatioon jonkin verran vaikuttavana tekijänä vastaajat näkivät myös suhteet työnantajaan sekä esimiehen, kauppiaan että osastopäälliköiden käytöksen työntekijöitä kohtaan. Vastaajat toivoivat avoimuutta esimerkiksi osaston kuukausituloksen suhteen, koska tietoisuus omasta, osaston sekä yrityksen menestyksestä antaa potkua työntekijöiden päivittäiseen työhön. Eräs vastaaja (3) ehdotti säännöllisiä, vähintään kuukausittaisia katsauksia myynnin kehitykseen kaikkien työntekijöiden kesken. Tähän liittyy myös tavoitteiden rooli motivaation synnyttäjänä. Vastaaja 1 kuvaa osuvasti tavoitteiden merkitystä työmotivaatiolle: ”Lyhyen aikavälin tavoitteet antavat enemmän motivaatiota hetkessä, kun homma ei ole pelkkää harmaata pullaa. Pitemmän aikavälin hommat, kuten uudet projektit, joita on tälläkin hetkellä menossa, niin kyllä ne motivoivat ihan hyvin”. Yhteiset pitkän tähtäimen suunnitelmat siitä, miten ”kauppa saadaan pyörimään paremmin ja paremmin”, motivoivat myös.

K-rauta Palokan myyjät kokivat, että yrityksessä ja rautakauppa-alalla ylipäänsä on mahdollisuudet kehittää itseään jatkuvasti. Mahdollisuus laajentaa vastuualuetta ja monipuolistaa työtehtäviä motivoi jatkamaan ja kehittymään. Kaksi vastaajista kertoi saaneensa lisää vastuuta ja tehtäviä, mikä motivoi voimakkaasti, sillä laajempien työtehtävien antaminen työntekijän hoidettavaksi koettiin osoitukseksi työnantajan luottamuksesta. Arvokkaana asiana itsessään yksi vastaaja mainitsi lähentyneet välit kauppiaan kanssa.

Olen lähiaikoina huomannut, kun vastuu on kasvanut ja kauppias on tullut ”läheemmäksi”, se motivoi. Parhaiten kuitenkin motivoi onnistuminen esimiehen antamassa tehtävässä, kuten esimerkiksi uuden asiakkaan hankkiminen. (Vastaaja 2)

Yhteistyöstä virtaa

Vastaajat motivoituivat työpaikan hyvästä työilmapiiristä sekä yhdessä tekemisestä. Yhteisten asiakkaiden hoitaminen parhaalla mahdollisella tavalla edellyttää yhteistyötä yli osastorajojen. Erilaisten kokemustaustojen takia osaamista päästään jakamaan usein myös osaston sisällä työntekijöiden välillä. Vastaajia motivoi toisten auttaminen sekä se, että pystyy vastaavasti itse luottamaan työkaverin apuun. ”Totta kai se (hyvä työilmapiiri) on tärkeä, koska kuitenkin tosi paljon me autamme toisiamme--.” (Vastaaja 3)

Kun myyjiltä kysyttiin heidän mielipidettään myyntikilpailuista, saatiin kuulla hyvin perusteltu kanta asiaan. Myyjät kokivat, että suora kilpailu myyjien kesken ei toimisi, mutta osastokohtainen tai koko organisaatiota koskeva niin sanottu tavoitekilpailu olisi oikein hyvä motivointikeino. Ongelmana myyntikilpailussa myyjien välillä vastaajat näkivät sen, että yrityksen etu ja työyhteisön ilmapiiri kärsisi myyjien suunnatessa kiinnostusta vain aggressiivisesti myyntityöhön.

Siinä on se ongelma, että jos on myyntikilpailu, jossa on rahallinen palkinto, niin myyjät menevät ”kärkkymään” asiakkaita ja rutiinitöiden hoitaminen kärsii. Tällöin kilpailu kääntyy negatiiviseksi, asiakas kokee myyjän käyttäytymisen ahdistavana, myymälän siisteys ja esim. hyllyttäminen kärsii. (Vastaaja 2)

Paremminkin toimisi systeemi, jossa koko osastolle annettaisiin joku tietty tavoite, ja jos siihen päästään, koko osasto palkittaisiin jollakin tapaa. Vaihtoehtoisesti voisi olla koko talon kampanja – joka tapauksessa kilpailu, jossa vedetään yhtä köyttä, olisi paremminkin kaupan edun mukais- ta. (Vastaaja 3)

Koska myymälässä työskentelevän myyjän työnkuvaan kuuluu niin paljon muitakin tehtäviä kuin myynti, koettiin myyntikilpailu epäreiluksi ja huonoksi tavaksi kannustaa. Eräs vastaaja nosti myyntikilpailun yhteydessä esiin tulospalkkauksen sopimattomuuden yrityksen toimintaperiaatteisiin. ”Siksi näen tässä meidän yrityksessä myös tulospalkkauksen huonona ideana. Vaikka tehtävämme onkin olla myyjänä, meillä on hyvin paljon muutakin työtä kuin itse myynti. ”

Vaikka vastaajat olivat ehdottomasti sitä mieltä, ettei kilpailu suoranaisesti myyjien välillä kantaisi hyvää hedelmää, he myönsivät, että pieni myönteinen kilpailuhenki piristää työtä.

Olemme työntekijöiden kesken hyvin erilaisia. Jotkut ovat hyvin kilpailuhenkisiä, ja sitä kautta tulee sellainen, että jos näet kilpailuhenkisen työkaverin tekevän vaikka jonkun ison kaupan, niin itselle tulee halu vastata tähän, ja tavallaan motivoituu siitä pienestä kilpailuasemasta. Kuitenkin ehdottomasti hyvällä tavalla!” (Vastaaja 2)

Myyntikilpailun sijaan panostaminen työyhteisön ilmapiiriin ja auttamishenkeen esimerkiksi isompien projektien kautta lisäisivät vastaajien mukaan työntekijöiden motivaatiota.

Palkan ja kiitoksen merkitys

Toimivalla palkitsemisjärjestelmällä on suuri merkitys työntekijöiden työmotivaatiolle. Palkitseminen voi olla aineetonta, kuten kiitos tai sanallinen tunnustus hyvästä työstä, tai aineellista, kuten rahapalkkaa tai muita rahassa mitattavia etuja. Tutkimuksessa ei ollut tarkoitus keskittyä kuvaamaan, millainen tai miten toimiva palkitsemisjärjestelmä yrityksessä on, vaan selvittää palkitsemisen merkitys työmotivaatiolle. Tutkimuksesta selviää, että aineettomat palkitsemistavat motivoivat kohdeyrityksen työntekijöitä enemmän.

Rahallinen palkitseminen nousi haastattelussa esiin erityisesti toimeentulomerkityksen näkökulmasta. Kun kysyttiin, kumman myyjä valitsisi, korkean palkan vai mukavan työn, olivat vastaukset yhteneviä. Kaksi vastaajista valitsi suoraan mukavan työn, jos palkkauksessa ei ole suurta eroa edelliseen. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että korkeampi palkka antaa hetkellistä motivaatiota, mutta asennetta työtä kohtaan sillä ei voi muuttaa. ”Se on hetken huumaa, kun saa parempaa palkkaa kuin entisestä työstä, mutta jos sä et oikeasti viihdy siinä työssä, niin sä oot kuukauden tai kahden päästä ihan kypsä.” Palkalla on siis merkitystä työmotivaatiolle. Palkka motivoi jonkin verran, mutta kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että palkan merkitys on työn mielekkyyttä vähäisempi. Palkan määrällä näyttää olevan merkitystä tiettyynajaan asti, mutta palkan nostamisella ei voida korvata huonoja työolosuhteita. Vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä yrityksen palkkausjärjestelmään, mutta yksi vastaajista nosti esiin palkankorotuksen merkityksen motivaatiolle.

On yksilöllistä, millainen palkitseminen työntekijää motivoi. Yhdelle työntekijälle palkalla voi olla suuri merkitys, kun taas toiselle suullinen kiitos ja palaute ovat jopa palkkaa suuremmassa arvossa. Esimiehen on haasteellista luoda motivoivaa palkitsemismallia, ellei hän selvitä, mikä työntekijöitä todella motivoi. Työntekijät haluavat, että heidän työpanoksensa huomioidaan, vaikka he eivät odotakaan kaikista hyvistä töistä suurta ”kiitosta ja ylistystä, saatikka rahapalkkaa”. Palautteen ja kiitoksen saamisen merkityksestä motivaation kannalta nousi vastauksissa jokseenkin yhtenäinen mielipide, vaikka mielipiteet olivat jokseenkin ristiriitaisia haastattelun sisällä. Eräs vastaaja kuvaili palautteen saamista ensin näin:

En tarvitse tässä tilanteessa (onnistuneen työsuorituksen jälkeen) mitään suurta kiitosta tai ylistystä esimieheltä, rahapalkasta puhumattaakaan, vaan onnistuminen itsessään motivoi. Totta kai kauppiaan tai esimiehen kiitos tuntuu todella hyvältä, mutta en kaipaa ulkoista kiitosta vaan suurin motivaattori on oma kokemus onnistumisesta. (Vastaaja 2)

Sama vastaaja kuitenkin totesi myöhemmin palautteen saamisen olevan hyvin tärkeää.

Totta kai on tärkeää, että onnistumisesta saa palautetta ja kiitosta, tai jos joku menee pieleen, niin neuvotaan, miten voisi tehdä seuraavalla kerralla paremmin. Olisi typerää, jos onnistuisi jossain asiassa tosi hyvin, ja esimiestä ei voisi tämä vähempää kiinnostaa. (Vastaaja 2)

Haastatteluista ilmeni, että palautteen määrään ja laatuun ollaan yrityksessä pääosin tyytyväisiä. Perusteellinen palaute tulee kerran vuodessa käydyissä kehityskeskusteluissa, mutta lisäksi työntekijät saavat päivittäistä tai viikoittaista palautetta, useimmiten lähimmältä esimieheltään osastopäälliköltä. *”Palautteen antaja on useimmiten osastopäällikkö, koska hänellä on työntekijöiden päivittäisistä tekemisistä paras käsitys. Kauppias on se, joka hallitsee suurta kokonaisuutta.”* (Vastaaja 2)

Palaute on sekä kriittistä että myönteistä, mutta negatiivisen palautteen kerrottiin tulevan positiivista useammin esille. Yksi vastaaja on sitä mieltä, että positiivinen palaute jää usein kokonaan saamatta, vaikka siihen olisi aihettakin. Tässä lienee kuitenkin kyse juuri asiakkaalta saadusta palautteesta. *”Positiivista palautetta ei käytännössä saa ollenkaan. Jos asiakkaat ovat tyytyväisiä, niin ei ne koskaan anna hyvää palautetta tyyliin ”nyt oli hyvin palveltu”, mutta jos jotain negatiivista on, niin siitä tulee kyllä yleensä myös palaute.”* Myyjät kokivat negatiivisenkin palautteen arvokkaaksi, ja ymmärsivät, että vaikka pääosin asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluun, huonot kokemukset nostetaan huomattavasti voimakkaammin esille.

Myyjät kertoivat palautetta tulevan esimiehen ja kauppiaan lisäksi työkavereilta sekä asiakkailta. Kysyimme, kumpaa palautetta myyjät pitävät henkilökohtaisesti tärkeämpänä, asiakkaalta vai myyjältä saatua. Yksi vastaajista (1) oli sitä mieltä, että asiakkaalta saatu palaute on ehdottomasti tärkeämpää. *”Kyllä mä sanoisin, että asiakkaalta. Se on niin harvinaista”.* Vastaaja (1) kertoi perään erään esimerkin, jossa asiakas oli antanut lounaslipun kiitokseksi hyvästä palvelusta. *”Se oli ihan tämmönen pikku*

juttu, mutta kyllähän sitä muisteli monta päivää.” Vaikka asiakkaiden kommentit ovat joskus aiheettomia ja usein hetken mielijohteessa tokaistuja, ne koetaan tärkeäksi, koska se on rehellistä ja riippumatonta palautetta. Toinen vastaaja (3) ei osannut nimetä itselleen tärkeämpää palautteen antajaa. *”Kummatkin. Asiakkaalta saatu palaute on rehellistä, aitoa ja suoraa. Esimieheltä saatu palaute on mukavaa ja ehkä rakentavampaa kuin asiakkaalta saatu, joskus hyvin kapeakatseinen kommentti.”* (Vastaaja 3).

Vastaaja 3 oli ensin ehdottomasti sitä mieltä, että esimiehen palaute painaa vaakakupissa aina asiakkaalta saatua palautetta enemmän, mutta hetken mietittyään hän tuli toisiin aatoksiin, eikä asia ollutkaan niin mustavalkoinen. Esimiehen palaute menee kuluttajan palautteen edelle, koska yhden asiakkaan kanssa ollaan niin vähän aikaa tekemisissä. Jos palautteen antava asiakas onkin tärkeä yritysasiakas, jonka kanssa on ponnisteltu mahdollisesti kuukausia tai vuosia, on palautteen painoarvo huomattavan suuri, jopa esimiehen palautetta tärkeämpi.

Motivaatio teorian valossa

Peilattaessa haastattelututkimuksen avulla saatua tietoa myyjien motivaatiokäyttäytymisestä tunnettuihin teorioihin, löytyi paljon yhtäläisyyksiä. Esiin nousseet motivaation syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavat tekijät voitaisiin periaatteessa jakaa Herzbergin teorian mukaisesti ulkoisiin eli hygieniatekijöihin sekä itse työhön liittyviin motivaatiotekijöihin. Työn ulkoisina tekijöinä vastaajat nostivat esille esimies-alaisuudet, työpaikan ilmapiirin sekä palkkausjärjestelmän ja korostivat näiden merkitystä motivaatiota lisäävinä tekijöinä. Herzberg kuitenkin kuvaa hygieniatekijät vain työsuorituksen esteiden ja tyytymättömyyden poistajina, mikä on ristiriidassa saatujen tulosten kanssa. Sen sijaan työhön itseensä liittyvät tekijät koettiin Herzbergin kuvauksen tavoin työmotivaatiota kasvattaviksi tekijöiksi. Haastateltujen mukaan nämä työhön itseensä liittyvät tekijät ovat onnistuminen työssä, työn haasteet ja kehittymismahdollisuudet.

Eräs työntekijä kuvasi motivaatiota Adamsin oikeudenmukaisuusteorian tavoin.

”Mulle motivaatio merkkää tavallaan sitä, että on valmis tekemään työnantajansa eteen oman osuutensa. Tavallaan, että on valmis panostamaan työnantajan hyväksi sen, mitä itse saat panoksena työnantajalta.” Panos-palkkio-suhteen vertailuun perustuva Adamsin oikeudenmukaisuusteoria olisi tässä kohtaa siis hyvä apuväline kuvaailtaessa myyjien motivoitumista työhön, mutta sen avulla ymmärrys motivoitumisesta jäisi tutkijoiden mielestä liian suppeaksi. Kokonaisuudessaan parhaiten kohdeyrityksen myyjien työssä motivoitumista kuvaavat Maslow’n tunnetusta tarvehierarkia -teoriasta muovatun Alderferin ERG -teorian ajatukset.

Maslow’n tarvehierarkiateoriassa edellytetään aina alemman tason tarpeen tyydyttymistä, jotta voidaan siirtyä toteuttamaan seuraavan tason tarvetta. Alderfer teoriassaan tunnustaa tarvetasojen olemassa olon, mutta on Maslow’n teoriasta poiketen sitä mieltä, että tarvetasot voivat aktivoitua myös yhtä aikaa. Alderfer ryhmittelee lisäksi motivaatioon vaikuttavat tarvetasot viiden portaan sijaan kolmeen ryhmään: toimeentulo-, vuorovaikutus- ja kasvutarpeet. Vastauksista ilmeni, että myyjien motivaatioon ovat vaikuttamassa näiden kolmen tarvetason tekijät, ja ne näyttäsivät olevan merkitykseltään samanarvoisia sulkematta pois toisiaan.

Myyjät toivat palkan esiin motivaatiota lisäävänä tekijänä, mutta korostivat juuri sen merkitystä toimeentulon kannalta. Palkka yksistään ei motivoi rajattomasti, mutta toimeentulon kannalta riittävällä palkalla on suuri merkitys. Samaan aikaan myyjät näkivät motivaation kannalta hyvin tärkeäksi työn haasteellisuuden sekä jatkuvan oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuden työssä. Haasteet ja vastuu sekä yrityksen menestyminen hyvien yksilösuoritusten kautta ovat täyttämässä yksilön kasvutarpeita. Kasvutarpeet ovat siis aktiivisena samaan aikaan toimeentulotarpeiden kanssa. Kolmantena tarveryhmänä Alderfer kuvaa ihmissuhteisiin liittyvät vuorovaikutustar-

peet. Kohdeyrityksessä vuorovaikutustarpeina tutkijat näkevät työpaikan ilmapiirin sekä niin työntekijöiden keskinäiset kuin työntekijän ja esimiehen välisetkin suhteet.

Alderferin ERG-teorian mukaan toisten tarvetasojen täyttymistä ei vaadita, jotta toinen taso voi kuitenkin tyydyttyä. Tämän mukaan siis myyjät voivat esimerkiksi riittämättömällä palkalla eli tyydyttämättömienkin toimeentulotarpeiden kanssa toteuttaa kasvutarpeitaan esimerkiksi kehittymällä työssään sekä kokemalla työnsä mielekkääksi sen haasteellisuuden kautta. Joissakin tilanteissa voi korostua toimeentulotarpeiden merkitys, kun taas toisessa tilanteessa työntekijä motivoituu erityisesti kasvutarpeidensa tyydyttymisestä. Ihminen siis liikkuu tarvetasolta toiselle tilanteen mukaan.

Tutkimustuloksista havaittiin, että eri tekijöiden painoarvo motivoitumisen synnyssä vaihtelee eri tilanteissa vaikuttavien tarpeiden mukaan. Toisinaan myyjien käyttäytymistä ohjaa tarve kokea onnistumista ja kehittymistä oman itsensä kautta. Usein motivaatio syntyy yhdessä tekemisestä, hyvästä työilmapiiristä ja työn sosiaalisuuden antamasta voimavarasta. Kasvu- ja vuorovaikutustarpeiden vaihdellessa on taustalla jatkuvasti vaikuttamassa toimeentulotarve. Työntekijät kuvaavatkin osuvasti: ”Oleellista on, että saa leipää.”

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää K-rauta Palokan myyjien motivaation tila, motivaatioon vaikuttavat tekijät sekä löytää keinoja edistää motivaatiota hyvän myyntityön onnistumiseksi. Haastattelukysymyksillä pyrittiin selvittämään motivaatiotekijöiden lisäksi myyjien kokemus hyvästä myyntityöstä. Tuloksista voidaan päätellä, että yrityksessä on hyvät edellytykset pitää yllä sekä edistää myyntihenkilöstön moti-

vaatiota suhteellisen pienin ponnisteluin, sillä myyjien motivaatio on jo tällä hetkellä kiitettävällä tasolla ja myyjät tiedostavat myyntityössä tärkeät elementit. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen kulku, tärkeimmät tutkimustulokset sekä pohditaan tutkimuksen onnistumista tutkijoiden näkökulmasta.

Tutkimusprosessi

Opinnäytetyö lähti liikkeelle syyskuussa 2011 K-rauta Palokan toimeksiannosta. Aluksi pohdittiin myyntityön kehittämistä laajemmasta näkökulmasta, mutta lopulta aihe tiivistyi myyjä koskevaksi motivaatiotutkimukseksi. Tutkijoilla oli tutkimuksellisten tavoitteiden lisäksi tavoitteena henkilökohtainen oppiminen ja ammatillinen kasvu. Tutkimukseen liittyvissä tavoitteissa tutkijat onnistuivat mielestään kohtalaisesti, ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen onnistui hyvin. Opinnäytetyönä tehty tutkimus oli molemmille tutkijoille ensimmäinen laajempi käytännön tutkimuskokonaisuus.

Kun tutkimusongelma hahmottui lähes lopulliseen muotoonsa, tutkijat keräsivät aiheesta teoreettista aineistoa ja materiaalia sekä päättivät millä tutkimusotteella ja millä menetelmin varsinainen tutkimusaineisto tultaisiin keräämään. Kun oli päädytty laadulliseen tutkimukseen ja teemahaastatteluun, laadittiin teoriaan pohjautuvat haastattelukysymykset. Jotta ilmiötä voitaisiin kuvata ja ymmärtää mahdollisimman hyvin ja yksityiskohtaisesti, päädyttiin edellä kuvattuihin tutkimusotteeseen ja -menetelmään. Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2012, ja työ valmistui huhtikuun lopussa 2012. Tutkimusprosessi oli kaiken kaikkiaan tutkijoille opettavainen. Oli mielenkiintoista tutustua organisaatioon haastatteluiden kautta sekä oivaltaa teoreettisen maailman ja käytännön kohtaaminen.

Tutkimukseen liittyvät kehitysehdotukset kuvataan johtopäätöksissä omana kohtaan. Prosessin aikana tutkijoilla nousi esiin myös henkilökohtaisia kehittämiskohteita koskien tutkimusmenetelmänhallintaa sekä omaa projektiosaamista. Tutkimustu-

loksia purettaessa ja analysoitaessa huomattiin, että joiltakin osin kysymysten asettelu ei ollut ollut täysin onnistunutta. Tutkijat huomasivat, että esimerkiksi asenne ja motivaatio -käsitteiden ymmärtäminen oli joiltakin osin puutteellista vastaajien kesken. Vastaajat sekoittivat käsitteiden merkityksen, mikä ei kuitenkaan merkittävästi haitannut tulosten ymmärtämistä tai heikentänyt niiden luotettavuutta. Projektiosaamisen suhteen kehittämiskohteet liittyvät aikataulukseen. Tutkijat eivät prosessia aloittaessaan täysin hahmottaneet työkuormitusta eri vaiheissa. Tulosten purkaminen ja analysointi olivat luultua suurempitöinen vaihe.

Tärkeimmät tutkimustulokset

Markkinointitutkijat kuvaavat myyntitilanteen kulkevan tiettyjen toistuvien vaiheiden kautta. Eri tilanteissa korostuvat eri vaiheet, mutta on tyypillistä, että kukin vaihe käydään prosessin omaisesti lävitse. Myyntiprosessi alkaa myyntilanteeseen valmistautumisella ja asiakkaan kohtaamisella. Tällöin myyjän motivaation tulisi olla mahdollisimman korkealla tasolla, jotta asiakkaan saama palvelu olisi mahdollisimman hyvää. Kun tarvekartoitus on tehty, seuraa myyjän löytämän ratkaisun esittäminen asiakkaalle sekä kaupan päättäminen. Kuten jo teoriavaiheessa kuvattiin, myymälämyynnissä myyntiprosessi eroaa hieman perinteisestä myyntiedustajan käymästä myyntiprosessista. Prosessin kulkuun vaikuttaa paitsi se, onko kyseessä niin sanottu edustajamyyjä vai myymälämyyjä, myös myyjän luonne, persoona ja motivaation taso.

Kun kysyimme, mitkä tekijät vaikuttavat hyvän myyntityön toteutumiseen, myyjät luettelivat lähes kaikki tyypillisesti prosessiin kuuluvat vaiheet. Vastaajat kuitenkin nostavat tiettyjä prosessin vaiheita erityisesti esille. Myymälässä asiakaskohtaaminen tapahtuu silloin, kun asiakas astuu myymälään, eikä valmistautuminen asiakkaan kohtaamiseen ole useinkaan niin suunnitelmallista kuin myyntiedustajalla, joka suunnittelee esimerkiksi tarkan aikataulun tapaamiselle. Tuotetuntemus nousee yhdeksi tärkeäksi prosessin vaiheeksi, ja tutkijat näkevätkin tämän ikään kuin myymä-

lämyyjän valmistautumisena asiakaskohtaamiseen ja myyntitilanteeseen. Valmistautumiseen liittyy myös myymälänhoito eli myyjien kuvauksen mukaisesti ”muut työt kuin rehellinen myyntityö”.

Tarvekartoitus on nostettu monissa käyttämissämme teorialähteissä yhdeksi tärkeimmäksi myyntiprosessin vaiheeksi. Teimme saman havainnon kohdeyrityksessä tehdyn tutkimuksen pohjalta. Perusteellinen tarvekartoitus vaikuttaa myyntiprosessin myöhempiin vaiheisiin, sillä sen pohjalta asiakkaalle etsitään ratkaisuja, jotta tarve saadaan tyydytettyä. Jotta tarvekartoitus voidaan tehdä hyvin ja esittää oikeita tuotevaihtoehtoja, on myyjällä oltava riittävä tuotetuntemus. Koska tarvekartoitus ja tuotetuntemus kävelevät käsi kädessä, on koulutuksilla ja tuoteosaamisen ylläpitämisellä suuri merkitys onnistuneelle myyntityölle kohdeorganisaatiossa. Tuotetuntemus ei itsessään kuitenkaan riitä, vaan onnistunut myyntitilanne vaatii aimo annoksen iloista asiakaspalvelumieltä.

Resurssit vaikuttavat jonkin verran hyvän myyntityön toteutumiseen. Haastatellut olivat kaikki eri myymäläosastoilta, ja vastauksissa oli nähtävillä eroavaisuuksia osastojen miehityksen riittävydessä. Resursseihin vaikuttavat taloustilanne ja rakennusalan sesongit. Resurssien riittävyttä tai riittämättömyyttä ei voida kuitenkaan yleistää koko organisaatiossa, sillä esimerkiksi ruuhkahuippujen koettiin toisella osastolla heikentävän myyntityön laatua kun taas toisella osastolla kiireen nähtiin tuovan myyntityöhön rutiinia ja lisäävän näin ollen sen tehokkuutta. Ensin mainitulla osastolla nähtiin, että kiireessä ei ole mahdollista tehdä ainakaan aktiivista myyntityötä, kun kaikki myyjät ovat varattuina. Toiseksi mainitulla osastolla kiireen ajateltiin tarkoittavan sitä, että asiakkaita ylipäänsä on säännöllisemmin, mutta kaikkia kuitenkin ehdistään palvelemaan. Tästä nousi ajatus, kohtaako eri osastojen miehitys asiakkaan vaatiman palvelun määrän kanssa. Pitäisikö osastokohtaisten myyjien lisäksi olla myyjiä, jotka hallitsevat useiden osastojen tuotteet riittävän hyvin, jolloin miehitykseen saataisiin enemmän joustoa ja liikkumavaraa?

Persoonallisuus ohjaa myyjän käyttäytymistä myyntitilanteessa. Vastaajat pitivät henkilöitymistä osana asiakassuhteita sekä nostivat asiakkaan ja myyjän väliset henkilökemiat myyntitilanteeseen vaikuttavaksi seikaksi. Vaikka myyjän persoonallisuus ja luonne voivat olla isonakin etuna myyntityössä, on myyjän muistettava lukea asiakkaan käyttäytymistä ja osattava suhteuttaa oma käyttäytymisensä sen mukaiseksi. Kaikki asiakkaan eivät pidä liiasta tuttavallisuudesta.

Myyäläympäristössä myyjän luonteesta on löydyttävä ainakin hieman palveluhenkisyyttä. Usein etenkin kuluttajat tulevat hakemaan neuvoja ongelmiinsa ja odottavat saavansa palvelua, vaikka asiaankuuluvia tuotehankintoja ei vielä tehtäisikään. Myyjän on jaksettava palvella asiakasta silti hyvin, sillä usein tämä palkitaan, ja asiakas palaa myöhemmin myymälään tekemään ostokset. K-rauta Palokan myyjät ovat asiakaspalveluhenkiseen myyntityöhön soveltuvia. Työhön innostaa halu olla ihmisten kanssa tekemisissä ja onnistumisen tunteen saaminen löydettyäessä asiakkaan ongelmaan ratkaisu. Myyjän asenne omaa työtään kohtaan näkyy ulospäin asiakkaalle, joten luontevan myyntiotteen löytymistä edesauttaa oman työn arvostaminen.

Motivaatio on asenteeseen nähden nopeammin vaihtuva tila. Tutkimuksesta selvisi, että kohdeyrityksen myyjien motivaatio on hyvällä tasolla. Motivaatioon vaikuttavat tekijät olivat myös selvästi nähtävillä. Vastauksista nousseet motivaatiotekijät olivat pitkälti teoreettisten mallien mukaisia, painottuen sisäisten motivointikeinojen merkitykseen. Parhaiten motivaation vaikuttavat työ itsessään, onnistumisen kokemus, hyvä työilmapiiri sekä haasteet ja vastuu. Kaikki vastaajat pitivät yhtenä voimakaimmin motivoivana asiana hyvää ilmapiiriä työpaikalla. Hyvällä ilmapiirillä tarkoitetaan hyviä kollegoiden välisiä sekä alaisten ja esimiesten välisiä suhteita.

Haastattelussa selvitettiin palautteen ja palkan merkitystä motivaatiolle. Palkalla on jonkin verran merkitystä motivaation voimakkuuteen, mutta sen vaikutus nähdään

lähinnä vain toimeentulon kannalta. Tutkijat yllättyivät, kuinka kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että palkan merkitys suhteessa työn mielekkyyteen on vähäinen. Vastaajat korostivat toimeentulon tärkeyttä palkasta puhuttaessa, mutta merkittävänä motivaation synnyttäjänä se ei kohdeorganisaatiossa toimi.

Miten tästä eteenpäin?

Kaikki myyjät korostivat hyvän ilmapiirin merkitystä työhön motivoitumisessa, joten me-hengen luomiseen ja vahvistamiseen osastoittain ja koko organisaation puutteissa kannattaa panostaa. Haastateltujen mukaan yrityksessä järjestetään esimerkiksi epävirallisia virkistysiltoja, jotka toimivat yhteishengen nostattajana. Edellä mainittujen rinnalle voitaisiin ottaa työaikana tapahtuvaa virkistystä, kuten yhteiset tavoitekampanjat sekä esimerkiksi kaikille yhteiset kuukausipalaverit, joissa mielipiteitä ja kehitysajatuksia voisi tuoda esiin. Haastatteluista kävi ilmi, että henkilökohtaisia myyntikilpailuja motivoinnin keinona ei kannata yrityksessä järjestää johtuen erilaisista työvuorojen mukaan vaihtelevista työnkuvista. Yhteisestä myyntikampanjaa osastoittain tai jopa koko organisaation laajuudella ehdotettiin.

Yrityksillä on useimmiten luotu tietyt myyntitavoitteet, mutta niiden tuominen esiin ja korostaminen työntekijöille jää usein puutteelliseksi. Koska selkeiden tavoitteiden tiedostaminen vaikuttaa jo itsessään voimakkaasti työntekijöiden motivaatioon, kannattaa niiden asettamiseen, tiedottamiseen ja seurantaan panostaa. Osastopäällikkö yhdessä kauppiaiden kanssa voisi asettaa työntekijöille yhteisen myynnillisen tavoitteen, ja tärkeää olisi, että tavoite tulisi vietyä myös myyjien tietoon. Koska tavoitteet ja tuloksen näkeminen ovat myyjille tärkeä motivaation lähde, ei pidä unohtaa säännöllistä tilannekatsausta myyntiin ja tavoitteiden täyttymiseen myyjä- ja osastokohtaisesti. Tämä ei tarkoita, että tuloksia avataan vain kerran vuodessa kehityskeskusteluissa, vaan katsaus on tehtävä viikoittain tai kuukausittain. Näin saadaan tavoitteiden asettamisesta paras hyöty irti työntekijöiden motivoimiseksi ja myyntityön aktivoimiseksi koko organisaatiota hyödyttävästi.

Tavoite voisi olla esimerkiksi kauppamääriin perustuva tai jokin rahallinen myyntisumma. Lisäksi taustalla voisi olla koko tilikauden iso, koko organisaation laajuinen tavoite myynnin suhteen. Alalla seurataan paljon myös kilpailijoiden toimintaa, joten tavoite voisi perustua myös kilpailijoiden päihittämiseen myynnissä. Kun yhteinen tai osastokohtainen tavoite saavutetaan, on tärkeää, että siitä luvattu palkinto tai etu annetaan. Palkinnon ei tarvitse olla välttämättä rahallinen bonus, vaan jokin muu työntekijöitä motivoiva ja virkistävä palkkio. On tärkeää kysyä ja kuunnella työntekijöiden mielipide siitä, millainen palkinto heitä parhaiten motivoisi ja kannustaisi, ettei palkinnon päättäminen perustu vain esimiehen oletukselle. Haastattelussa myyjät kuvasivat, kuinka yhteiset pitkän tähtäimen suunnitelmat siitä, miten ”kauppa saadaan pyörimään paremmin ja paremmin”, motivoivat. Jo tästä voidaan päätellä, että myyjät ovat hyvin sitoutuneita yrityksen edun mukaiseen toimintaan ja heitä todella kiinnostaa yrityksen menestys, vaikka se ei tällä hetkellä tarkoita heidän kannaltaan parempaa ansiota tms. Kauppiaan osalta tätä arvokasta pääomaa kannattaa edelleen vaalia ja vahvistaa yhdessä tekemisen ilmapiiriä.

Resurssit nousivat yhdeksi hyvään myyntityöhön vaikuttavaksi tekijäksi, vaikka osastoitain resurssien riittävydestä on näkemyseroja. Kauppiaiden ja osastopäälliköiden kannattaisi miettiä lisää keinoja, joilla aktiiviseen myyntityöhön voitaisiin paneutua myös ruuhkahuippujen keskellä. Koska henkilökuntaa ei voi pitää suunnattomasti töissä vain satunnaisesti tulevien ruuhkahuippujen varalta, voisi tässä kohtaa ratkaisuna olla muutaman eri osaston myyjän kouluttaminen toisenkin osaston tuotteisiin. Muitakin kuin oman osaston tuotteiden tuotetuntemusta omaavat myyjät voisivat liikkua eri osastojen välillä ruuhkan tullessa.

Henkilöstö selvästi arvostaa esimiehen huomiota ja vastuunantoa. Tiedostaessaan huomion työn mielekkyyttä lisäävän vaikutuksen esimies voi tietoisesti ohjata käyttäytymistään sen mukaiseksi. Huomio esimiehen puolelta voi olla pientäkin, esimer-

kiksi kiitos tai palaute hyvin tehdystä työstä. Huomiossa on siis kyseessä esimiehen näkökulmasta pieni ele, mutta sillä voi olla suuri merkitys työntekijöiden viihtymiselle työpaikalla. Kun esimies osoittaa kiinnostusta työntekijän suorituksia kohtaan, kokee työntekijä työnsä arvokkaaksi, eikä tule tunnetta, että olisi itsestään selvyys yritykselle. Työmotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi nousi myös työvuorojen ajankohta. Työvuoroja suunniteltaessa kannattaakin mahdollisuuksien mukaan antaa myyjille monipuolisia työvuoroja, sillä ainaiset aamu- tai iltavuorot vähentävät myyjien työn mielekkyyttä.

Tunnetilat vaihtelevat ihmisestä toiseen, joten myyjän tulee olla innostunut työstään ja ymmärrettävä, että oman edun lisäksi hän tekee tulosta myös yrityksen edun eteen. Koska myyntihenkilöstön tulos on riippuvainen suurilta osin myyjien asenteesta, olisi tärkeää jo rekrytointivaiheessa yrittää selvittää ehdokkaan asennetta työhön. Jos yhdellä ehdokkaalla on täydellinen koulutus ja myös kokemusta alalta, mutta hän ei vaikuta henkilönä innostuneelta alasta, voi toinen ehdokas, joka omaa pienemmän kokemuspäiirin kyseisestä tehtävästä, olla parempi vaihtoehto myyntityöhön asenteen ollessa työtä kohtaan hyvä. K-rauta Palokassa on tällä hetkellä hyvin motivoitunut myyntihenkilöstö, joka on lisäksi hyvin sitoutunut yrityksen toimintaan. Motivaation kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi yrityksessä riittää pitkälti jo olemassa olevista hyvistä asioista huolehtiminen. Näitä asioita ovat hyvän työilmapiirin säilyttäminen sekä vastuun ja työrauhan antaminen työntekijöille. Kuten aiemmin on kuvattu, pienet panostukset avoimuuteen myyntituloksen suhteen sekä yhteisten tavoitteiden kirkastaminen myyjille toisi myyjien motivaation sen viimeisenkin terän.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.

Altmann, H. 2002. Myyjästä voittajaksi. Huipputuloksia myyntityössä. Helsinki: Multi-print.

Asp, E. & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Keuruu: Aavaranta, Kustannus-osakeyhtiö Otava.

Bearwell, J. & Claydon, T. 2007. Human Resource Management. A Contemporary Approach. Harlow: Prentice Hall Financial Times.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2010. Markkinoinnin maailma. 8.-12.p. Helsinki: Edita Prima.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Grönfors, T., Roos, T. & Publishing, F. (Toim.) 1996. Performance Management. The Effects of Paradigms, Underlying Theory and Intrinsic Processes. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Havunen, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Edita.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959. The Motivation to Work. Second Editions. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 5.p. Tampere: Tammerpaino.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Hämeenlinna: Karisto.

Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas. Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Juvakka, T. & Kylmälä, J. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki : Edita Prima.

Järvikylä, M. 2009. Perälät siirtyvät suurempaan kauppaan. Suur-Jyväskylän lehti 27.5.2009. Viitattu 29.3.2012. http://www.sjl.fi/web/pdf/200921_ke/sjl27p08.pdf

Järvikylä, M. 2010. Palokkaan avautuu huomenna Minnan ja Jussin unelma. Suur-Jyväskylän lehti. 17.2.2010. Viitattu 27.3.2012
http://www.sjl.fi/web/pdf/201007_ke/sjl17p34.pdf

Kairisto-Mertanen, L. 2003. Menestyvää myyjää etsimässä – tutkimus autojen myyntityöstä. Pro gradu-tutkielma. Turun yliopisto, kauppakorkeakoulu.
http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae8_2003.pdf

Kananen, J. 2008. KVALI – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylän yliopistopaino.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8 – 9. p. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint.

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita. Helsinki: WSOY.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1994. Asiakaspalvelu. 1.p. Kokkola: KP Paino.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. 1.p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Lundberg, T. 2002. Palvele, vaikuta, menesty! Asiakaspalvelun ABC. 2.p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikkujättiläinen. Taitoa, tunnetta, intoa & intohimoa – osaajan asenne ratkaisee aina. Lahti: Markprint.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Arjen taktiikkaa myyntiin. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Pekkarinen, E., Sääski, K. & Vornanen, J. 1997. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Pekkarinen, U., Pekkarinen, E. & Vornanen, J. 2006. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.

Perkka-Jortikka, K. 2008. Työmotivaatio eli työtahto. Uusi Suomi 27.5.2008. Viitattu 15.4.2012. <http://katriinaperkkajortikka.puheenvuoro.uusisuomi.fi/42310-tyomotivaatio-eli-tyotahto>.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell.

Rautakauppa. Keskon Internet-sivustolla. Viitattu 27.3.2012. <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Toimialat/Rautakauppa/>, markkinaosuudet ja kilpailijat

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari.

Roune, T. & Jokikorpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhyt terapia – sanoista tekoiin. Helsinki: Kyriiri.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris.

Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä. Ominaisuudet & tositarinoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2002. Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Työmotivaatio hukassa kahdella kolmesta. Kauppalehti 20.4.2011. Viitattu 21.4.2012. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20110471251&ext=rss>.

Työn rooli murroksessa. Artikkelit Net-lehden sivustolla 4/2005. Viitattu 15.4.2012. <http://www.net-lehti.com/netlehtiarkisto/net405/tyo1.htm>.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito - onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksämäki: RT-Print.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen -strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu

Perustiedot:

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

Oletko työskennellyt vastaavissa tehtävissä aiemmin?

Kokemus myyntityöstä:

Millaista on hyvä myyntityö K- Raudan myyjän kokemana?

Mitkä tekijät vaikuttavat hyvän myyntityön toteutumiseen?

Asenne:

Miten asennoidut työhösi?

Mitkä tekijät vaikuttavat tähän työasenteeseesi?

Jos sinun pitäisi valita joko korkea palkka tai mukava työ, kumman valitset, miksi?

Mikä merkitys työllä on elämässäsi?

Työssä motivoituminen:

Miten käsität käsitteen motivaatio?

Kuinka motivoitunut olet työhösi?

Mikä sinua motivoi?

Miten toivoisit työnantajan motivoivan sinua?

Miten itse motivoit muita/työtovereitasi?

Mikä edistäisi työmotivaatiotasi/ Millä tavoin työnantaja voisi motivoida sinua paremmin?

Työn mielekkyystekijät:

Miten pystyt itse vaikuttamaan työtehtäviisi?

Kuinka mielekkääksi koet työsi?

Mikä saa sinut pysymään juuri tässä työssä?

Miten työn mielekkyyttä voisi mielestäsi edistää?

Palautteen saaminen:

Saatko riittävästi palautetta työstäsi? Millaista?

Mikä merkitys palautteella on työmotivaatioosi?

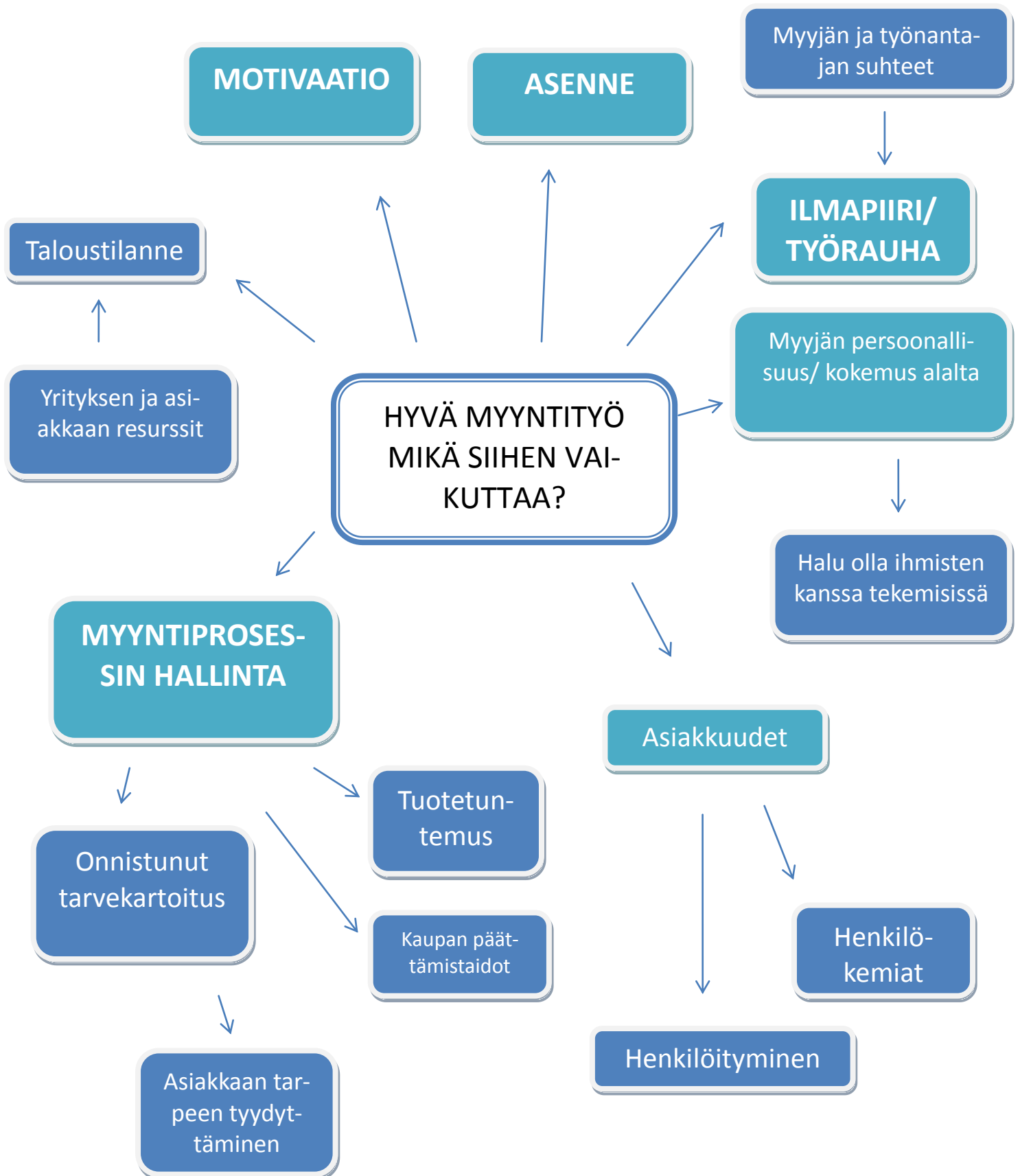
Mitä sinulle tulee mieleen sanasta aineeton palkitseminen? Saatko sellaista?

Miten reagoit saamaasi palautteeseen?

Kumpi palaute on sinulle henkikohtaisesti tärkeämpää – asiakkaalta vai

esimieheltäsi saatu palaute?

Liite 2. Hyvä myyntityö – mikä siihen vaikuttaa?



Liite 3. Mikä K-raudan myyjää motivoi?

